

DESENVOLVIMENTO DE UMA NOVA ABORDAGEM DE GESTÃO DE MUDANÇAS ORIENTADA AO CONCEITO DE *BUSINESS AGILITY*

Ana Claudia Renó Ferreira Lisboa
Orientador: José Antonio de Queiroz
Coorientador: Denis Ferreira da Silveira



UNIFEI
UNIVERSIDADE FEDERAL DE ITAJUBÁ

UNIVERSIDADE FEDERAL DE ITAJUBÁ
Instituto de Engenharia de Produção e Gestão
Programa de Pós-Graduação em Administração
Mestrado Profissional em Administração

Ana Claudia Renó Ferreira Lisboa

**DESENVOLVIMENTO DE UMA NOVA ABORDAGEM DE GESTÃO DE
MUDANÇAS ORIENTADA AO CONCEITO DE *BUSINESS AGILITY***

Itajubá

2026

Ana Claudia Renó Ferreira Lisboa

**DESENVOLVIMENTO DE UMA NOVA ABORDAGEM DE GESTÃO DE
MUDANÇAS ORIENTADA AO CONCEITO DE *BUSINESS AGILITY***

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Itajubá, como requisito parcial para obtenção do título de Mestra em Administração.

Orientador:

Prof. Dr. José Antonio de Queiroz

Coorientador:

Prof. Me. Denis Ferreira da Silveira

Itajubá

2026

Ficha catalográfica elaborada pela Biblioteca Mauá
e Seção Técnica de Informática, ICMC/USP,
com os dados inseridos pelo(a) autor(a)

R418d Renó Ferreira Lisboa, Ana Claudia
 DESENVOLVIMENTO DE UMA NOVA ABORDAGEM DE GESTÃO
DE MUDANÇAS ORIENTADA AO CONCEITO DE BUSINESS
AGILITY / Ana Claudia Renó Ferreira Lisboa;
orientador José Antonio de Queiroz; coorientador
Denis Ferreira da Silveira. -- Itajubá, 2026.
 95 p.

 Dissertação (Mestrado - Programa de Pós-Graduação
em Administração) -- Universidade Federal de
Itajubá, 2026.

 1. Gestão de mudanças. 2. Business Agility. 3.
Change Sounding Session (CHSS). 4. Pesquisa-ação. 5.
Abordagem aplicada. I. Queiroz, José Antonio de,
orient. II. Ferreira da Silveira, Denis, coorient.
III. Título.



UNIVERSIDADE FEDERAL DE ITAJUBÁ
PRPPG - PÓS GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

ATA Nº 1

Às nove horas do dia dez de abril de dois mil e vinte e seis, de maneira remota, no link meet.google.com/vjw-ryou-msv, foram abertos os Trabalhos de Defesa Pública de Dissertação de Mestrado intitulada "DESENVOLVIMENTO DE UMA NOVA ABORDAGEM DE GESTÃO DE MUDANÇAS ORIENTADA AO CONCEITO DE BUSINESS AGILITY", da candidata ANA CLAUDIA RENÓ FERREIRA LISBOA, como parte das exigências para obtenção do Título de Mestra em Administração, na Área de Concentração: Administração. A Comissão Examinadora foi composta pelos doutores e pelas doutoras: TABATA NAKAGOMI FERNANDES PEREIRA, 1ª Examinadora; DENIS FERREIRA DA SILVEIRA, 2º Examinador; LUCAS GONÇALVES NADALETE, 3º Examinador; VIRGÍLIO CÉZAR DA SILVA E OLIVEIRA da UFJF, 4º Examinador. Atuou JOSE ANTONIO DE QUEIROZ da UNIFEI, como Orientador e Presidente da Sessão, sem integrar a Comissão Examinadora para fins de avaliação. Conforme Artigo 54 da Norma de Programas de Pós-Graduação da UNIFEI, instalados os trabalhos de Defesa Pública de Dissertação seguiram-se as seguintes fases: Apresentação dos membros da banca pelo Presidente; chamada da candidata e leitura do título do trabalho a ser defendido; exposição oral do conteúdo do trabalho pela candidata; e arguição da candidata pelos examinadores. Feito isso, foi suspensa a Sessão de Defesa para início da Sessão de Julgamento. Durante a mesma, os examinadores atribuíram à candidata os seguintes conceitos: 1ª Examinadora A; 2º Examinador A; 3º Examinador A; 4º Examinador A, sendo a candidata considerada APROVADA. Voltando à Sessão de Defesa Pública de Dissertação, o Presidente convocou a candidata e proclamou o resultado final, apresentou seus agradecimentos e encerrou a sessão. Os trabalhos foram encerrados às doze horas do dia 10 de abril de 2026 e, para que tudo constasse, foi lavrada a presente ata, a qual foi lida, aprovada e assinada pelos membros da Comissão Examinadora.

MSc. DENIS FERREIRA DA SILVEIRA

Examinador Externo à Instituição

MSc. LUCAS GONÇALVES NADALETE

Examinador Externo à Instituição

Dr. VIRGÍLIO CÉZAR DA SILVA E OLIVEIRA, UFJF

Examinador Externo à Instituição



UNIVERSIDADE FEDERAL DE ITAJUBÁ
PRPPG - PÓS GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

Dra. TABATA NAKAGOMI FERNANDES PEREIRA, UNIFEI

Examinadora Interna

Dr. JOSE ANTONIO DE QUEIROZ, UNIFEI

Presidente

ANA CLAUDIA RENÓ FERREIRA LISBOA

Mestranda

Dedico este trabalho à minha família, pelo apoio que antecede, acompanha e permanece além da conclusão desta jornada.

AGRADECIMENTOS

Agradeço, inicialmente, ao meu orientador e ao meu coorientador, pela orientação, disponibilidade e contribuições ao longo de todo o desenvolvimento deste trabalho, fundamentais para o amadurecimento teórico e metodológico da pesquisa.

Agradeço à Universidade Federal de Itajubá (UNIFEI), ao Instituto de Engenharia de Produção e Gestão (IEPG) e ao Programa de Pós-Graduação em Administração, pelo ambiente acadêmico, pelas reflexões proporcionadas e pelo apoio institucional ao longo desta trajetória.

Aos professores e colegas do programa, registro meu agradecimento pelas trocas, debates e aprendizados compartilhados ao longo do curso, que enriqueceram significativamente esta experiência acadêmica.

Registro meu agradecimento às pessoas que, por meio de contribuições pontuais, leituras críticas e sugestões, colaboraram para a melhoria deste trabalho, com uma menção especial a um amigo cujo incentivo constante foi fundamental ao longo desta trajetória.

Agradeço à organização e às equipes envolvidas no projeto estudado, pela abertura, colaboração e confiança dedicadas à realização da pesquisa, tornando possível a aplicação prática e a geração dos resultados apresentados.

Por fim, agradeço a Deus e à minha família, pela força, pelo amparo constante e pelo apoio que tornaram possível a conclusão desta jornada.

“O maior perigo em tempos de turbulência não é a turbulência em si, mas agir com a lógica do passado.”
(Drucker, 1980).

RESUMO

Em ambientes marcados por elevada complexidade e mudanças contínuas, a gestão da mudança enfrenta o desafio de responder de forma rápida e assertiva às demandas e resistências identificadas ao longo do processo. Nesse cenário, este estudo tem como objetivo desenvolver e sistematizar a *Change Sounding Session* (CHSS) como uma metodologia de gestão de mudanças orientada ao conceito de *Business Agility*, a partir de sua aplicação estruturada em um cenário organizacional real. Para esse propósito, adotou-se a pesquisa-ação como método de pesquisa do estudo, possibilitando a condução de ciclos iterativos de intervenção, observação, análise e aprendizagem. A investigação foi realizada em uma empresa aeronáutica brasileira, por meio de um projeto piloto, no qual a CHSS foi empregada para estruturar interações curtas de escuta, análise e devolutiva. Essas interações orientaram o engajamento dos públicos impactados e o mapeamento de percepções e resistências, bem como a definição e o acompanhamento de ações decorrentes. Os resultados demonstraram a redução progressiva das resistências iniciais, o fortalecimento do engajamento e o aumento da clareza quanto aos objetivos da mudança ao longo das interações realizadas. A partir dessas evidências, o estudo sistematiza e organiza a metodologia, tornando claros seu funcionamento, suas etapas e suas condições de uso, resultando em um produto técnico com potencial de replicação em ambientes organizacionais de elevada complexidade.

Palavras-chave: Gestão de mudanças; Business Agility; Change Sounding Session (CHSS); pesquisa-ação; abordagem aplicada.

ABSTRACT

In organizational environments characterized by high complexity and continuous change, change management faces the challenge of responding quickly and assertively to demands and resistance identified throughout ongoing change initiatives. In this context, this study aims to develop and systematize the Change Sounding Session (CHSS) as a change management methodology oriented to the concept of Business Agility, based on its structured application in a real organizational setting. For this purpose, action research was adopted as the research method, enabling iterative cycles of intervention, observation, analysis, and learning throughout the change process. The investigation was conducted in a Brazilian aeronautical company through a pilot project, in which the CHSS was employed to structure short cycles of listening, analysis, and feedback. These interactions guided stakeholder engagement, the mapping of perceptions and resistance, as well as the definition and follow-up of resulting actions. The results indicate a progressive reduction of initial resistance, strengthened engagement, and increased clarity regarding change objectives across successive interactions. Based on these findings, the study systematizes and organizes the CHSS methodology, clarifying its functioning, stages, and conditions of use, thereby yielding a technical product with replication potential in highly complex organizational environments.

Keywords: Change management; Business Agility; Change Sounding Session (CHSS); action research; applied approach.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Linha do tempo da evolução do pensamento ágil.....	20
Figura 2 - Etapas da metodologia CHSS	38
Figura 3 - Matriz de motivadores da mudança da CHSS	45
Figura 4 - Classificação da pesquisa.....	49
Figura 5 - Integração das etapas da CHSS aos ciclos de Pesquisa-Ação	51
Figura 6 - Estrutura de governança, papéis e áreas envolvidas.....	55

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Princípios do Manifesto Ágil	21
Quadro 2 - Descrição dos Modelos de Gestão de Mudanças	34
Quadro 3 - Etapas da CHSS <i>versus</i> modelos teóricos de <i>Change Management</i>	41
Quadro 4 - Matriz de motivadores da mudança: reflexões e ações associadas.....	46
Quadro 5 - Resumo das etapas da pesquisa-ação adotadas no presente estudo	50
Quadro 6 - <i>Clusters</i> da matriz de motivadores da mudança - CHSS	60
Quadro 7 - Componentes do Produto Técnico - CHSS.....	65

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Fatores relacionados à agilidade operacional do estudo de Galvão Junior	23
Gráfico 2 - Distribuição das menções quantitativas por <i>cluster</i> na primeira interação	61
Gráfico 3 - Pontos negativos apontados pelos participantes.....	69
Gráfico 4 - Aspectos que ainda não estavam claros para os participantes	70
Gráfico 5 - Sugestões de melhorias apontadas pelos participantes.....	71
Gráfico 6 - Pontos positivos relatados pelos participantes	72
Gráfico 7 - Evolução das interações da CHSS – D-CORE.....	77

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	16
2	REFERENCIAL TEÓRICO	19
2.1	Evolução da Gestão Ágil e o <i>Business Agility</i> nas organizações	19
2.2	Aplicação de <i>Business Agility</i> em pesquisas acadêmicas.....	22
2.3	<i>Change Management</i> e <i>Business Agility</i>	25
2.4	Modelos de gestão de mudanças	27
2.4.1	Modelo de Lewin.....	27
2.4.2	Modelo de Kotter (Modelo de 8 etapas).....	28
2.4.3	Modelo ADKAR.....	29
2.4.4	Curva de Mudança de Kübler-Ross	30
2.4.5	Modelo McKinsey 7S	31
2.4.6	Modelo PDCA (Plan-Do-Check-Act)	32
2.4.7	Modelo de Transição de Bridges.....	32
2.4.8	<i>Lean Change Management</i>	33
2.4.9	Comparação dos modelos	34
2.5	Metodologia <i>Change Sounding Session</i> – CHSS	36
2.5.1	A história da metodologia CHSS.....	37
2.5.2	Processo do CHSS	38
2.5.3	Ferramenta facilitadora	42
3	METODOLOGIA: MATERIAL E MÉTODOS.....	48
3.1	Classificação da pesquisa.....	48
3.2	Objeto de estudo.....	51
3.3	Etapas do processo de pesquisa-ação	52
3.3.1	Exploração da Situação	53
3.3.2	Planejamento da pesquisa-ação.....	54
3.3.3	Obtenção de dados.....	54

3.3.4	Análise dos dados.....	56
3.3.5	Plano de ação	56
3.3.6	Implementação das ações	58
3.3.7	Aplicação da metodologia CHSS no contexto da pesquisa-ação	60
3.3.8	Avaliação dos resultados	62
3.3.9	Elaboração do produto técnico	64
4	RESULTADOS E DISCUSSÕES.....	66
4.1	Contexto e processo metodológico	66
4.2	Resultados da primeira interação	67
4.2.1	Indicadores quantitativos	67
4.2.2	Análise qualitativa dos <i>clusters</i> temáticos.....	68
4.2.3	Síntese dos resultados da primeira interação	72
4.3	Evolução dos indicadores	73
4.3.1	Primeira interação.....	74
4.3.2	Segunda interação.....	75
4.3.3	Terceira interação	76
4.4	Discussão dos achados à luz da literatura	78
4.5	Limitações e oportunidades	79
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	80
	REFERÊNCIAS.....	84
	APÊNDICE A – Produto Técnico: Metodologia <i>Change Sounding Session</i> (CHSS).....	90
	APÊNDICE B – Experiências com a metodologia CHSS em outros projetos	99
	APÊNDICE C – Produção acadêmica durante o mestrado.....	102

1 INTRODUÇÃO

O ambiente organizacional tem sido marcado por um rápido crescimento competitivo nos diferentes setores. Assim existe a necessidade de acompanhar essa evolução no que se refere a avançar na abordagem para resolver problemas e gerar resultados mais concretos e sustentáveis de maneira a satisfazer os clientes (Agustian *et al.*, 2023). Para tanto, as empresas precisam, constantemente, adaptar-se às mudanças, ampliando suas habilidades inovadoras para se desenvolver de forma mais competitiva e melhorar seu *market share*. A falta de inovações, pode ocasionar a perda de espaço no mercado e, conseqüentemente, o encerramento de suas atividades (Ticiano, 2019).

De acordo com Azeem *et al.* (2021), os maiores desafios enfrentados na implementação de inovações no ambiente organizacional, estão relacionados à adequada compreensão dos fatores que cercam as mudanças organizacionais, no intuito de compreender como estruturar estratégias de resposta a elas, principalmente no que se refere aos indivíduos que as compõem, pois são peças fundamentais no seu desenvolvimento (Chughtai *et al.*, 2024).

Portanto, o constante processo de transformação e adaptação das organizações requer uma gestão de mudanças fundamentada em conhecimentos e informações continuamente atualizados, envolvendo, inclusive, avanços tecnológicos em produtos e serviços para atender às demandas da sociedade (Perides; Vasconcellos; Vasconcellos, 2020). Estudos como o de Ewenstein, Smith e Sologar (2015) já indicavam que muitas iniciativas de mudança fracassam quando metodologias são aplicadas de forma descontextualizada ou inflexível, evidenciando um descompasso recorrente entre os modelos adotados e a dinâmica real das organizações, fenômeno que permanece relevante em contextos organizacionais contemporâneos.

Assim, torna-se necessária a compreensão das principais metodologias atuais de *Change Management*, para que, a partir delas, cada organização possa estruturar abordagens coerentes com suas características culturais e organizacionais (Emerson, 2022). O *Change Management* é compreendido como um processo estruturado que visa preparar, apoiar e auxiliar indivíduos, equipes e organizações a se ajustarem às mudanças organizacionais (Dalla Valle *et al.*, 2021).

Os processos de mudança vêm ocorrendo de forma acelerada nas organizações, e aquelas que demoram para se adaptar a esses movimentos tendem a perder espaço no mercado competitivo. Por isso, torna-se relevante que o processo de *Change Management* seja articulado ao *Business Agility* (Alavi *et al.*, 2022). O *Business Agility* estabelece estruturas e culturas organizacionais que ampliam a capacidade das empresas de responder a mudanças de forma rápida e eficaz, sendo definido como uma adaptação evolutiva, rápida, contínua e sistemática, articulada à inovação empresarial, visando à obtenção e à manutenção de vantagem competitiva (Mattajang, 2023).

Considerando o contexto apresentado, este estudo foi realizado em uma empresa aeronáutica de origem tradicional, o que reforça a relevância de investigar abordagens de gestão de mudanças orientadas à agilidade. Empresas com estruturas mais tradicionais frequentemente enfrentam desafios adicionais na condução de processos de mudança, tornando fundamental explorar soluções que promovam adaptação, engajamento e competitividade em ambientes dinâmicos. Nesse sentido, a adoção de um modelo orientado ao *Business Agility* pode contribuir para a construção de processos de mudança mais colaborativos e fluidos, favorecendo respostas mais rápidas e assertivas às demandas e resistências (Ali; Haapasalo, 2023).

Diante desse cenário, surge a questão norteadora desta pesquisa: como estruturar uma abordagem de *Change Management* que seja flexível e ágil, preservando práticas consolidadas da gestão de mudanças e, ao mesmo tempo, alinhando-se ao modelo organizacional de *Business Agility*?

Frente à necessidade de abordagens de *Change Management* que evitem processos excessivamente longos e possibilitem respostas mais ágeis e efetivas, este estudo voltou-se à investigação de alternativas metodológicas capazes de superar limitações observadas nos modelos tradicionais, especialmente no que se refere ao tempo de execução e à efetividade das intervenções. Nesse contexto, a *Change Sounding Session* (CHSS), proposta por Denis Ferreira da Silveira, coorientador deste trabalho, foi adotada como objeto de desenvolvimento e sistematização por meio da pesquisa, em razão de sua lógica iterativa, orientada à escuta estruturada, à adaptação contínua e à geração de valor em ciclos mais curtos.

Assim, este estudo tem como objetivo desenvolver e sistematizar a CHSS como uma abordagem de *Change Management* orientada ao conceito de *Business Agility*,

a ser aplicada em uma empresa aeronáutica brasileira. Para atender a esse objetivo, adotou-se a pesquisa-ação como método de pesquisa, uma vez que possibilita a condução de intervenções em contexto organizacional real e a análise das evidências geradas ao longo dos ciclos de aplicação da CHSS. A pesquisa busca, portanto, contribuir para o desenvolvimento e a sistematização da CHSS por meio da investigação empírica.

Os objetivos específicos são: (i) desenvolver uma ferramenta de *Change Management* fundamentada na teoria existente; (ii) constituir um comitê de *Change Management* para acompanhar e refletir sobre os artefatos utilizados no processo de mudança; (iii) aplicar o *Change Management* no contexto de *Business Agility*, utilizando a CHSS em um projeto piloto, visando à compreensão do processo de mudança; (iv) analisar os benefícios decorrentes da aplicação da abordagem para a área e para a organização; e (v) elaborar um produto técnico que sistematize a CHSS como abordagem de gestão de mudanças e possa servir de referência para futuras aplicações.

Os objetivos específicos refletem as dimensões teóricas, empíricas e aplicadas da pesquisa, contemplando a fundamentação conceitual da CHSS, sua aplicação em contexto organizacional real, a análise das evidências geradas ao longo das interações e a sistematização do conhecimento produzido na forma de um produto técnico.

Diferentemente dos modelos tradicionais de gestão de mudanças, que frequentemente apresentam processos longos e baixa flexibilidade, a abordagem desenvolvida e sistematizada neste estudo se caracteriza pela agilidade, pela escuta estruturada dos participantes e pela capacidade de adaptação contínua. A CHSS possibilita ciclos curtos de escuta, análise e devolutiva, favorecendo o engajamento dos envolvidos e respostas mais rápidas e assertivas em contextos organizacionais de elevada complexidade.

Para atender aos objetivos propostos, este trabalho está estruturado da seguinte forma: o Capítulo 2 apresenta o referencial teórico; o Capítulo 3 descreve a metodologia adotada; o Capítulo 4 analisa e discute os resultados obtidos; e o Capítulo 5 apresenta as considerações finais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

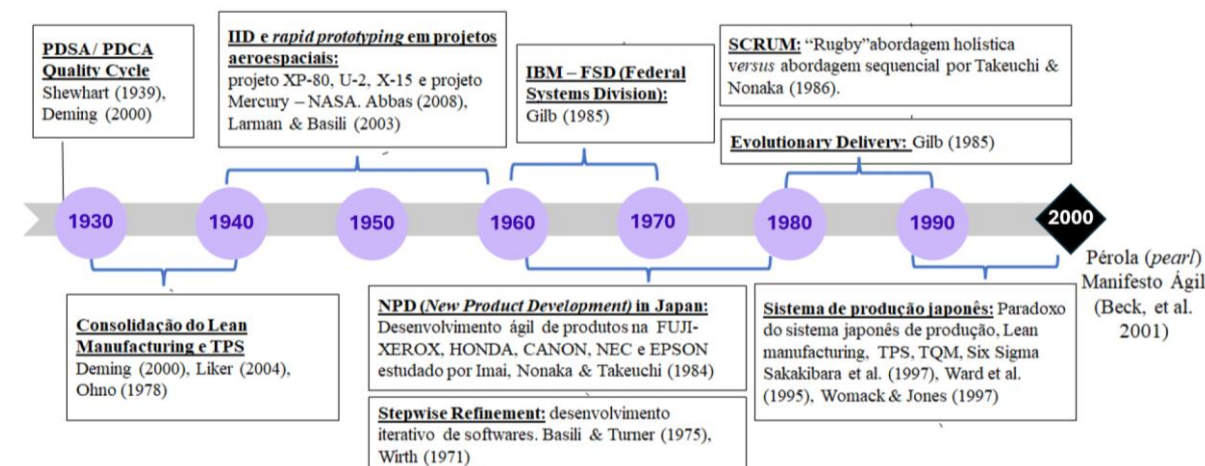
2.1 Evolução da Gestão Ágil e o *Business Agility* nas organizações

O modelo tradicional de gestão caracteriza-se, de modo geral, pela hierarquia clara, pela formalização de processos e pela centralização das decisões, configurando uma abordagem estruturada e rígida, com foco em eficiência, previsibilidade e controle, usualmente aplicada em ambientes relativamente estáveis. Entretanto, esse modelo apresenta limitações em contextos marcados por mudanças rápidas, sobretudo no que se refere à flexibilidade organizacional e à autonomia dos colaboradores, o que pode comprometer a capacidade de adaptação e inovação das organizações (Chiapello; Gilbert, 2019).

Em resposta a essas limitações, surgiram, ao longo do tempo, diferentes abordagens orientadas à adaptação contínua e ao aumento da capacidade de resposta das organizações. As ideias, processos, ferramentas e técnicas que sustentam os métodos ágeis remontam a períodos anteriores ao seu reconhecimento formal, embora a literatura nem sempre explicita de forma aprofundada essa trajetória histórica (Whiteley; Pollack; Matous, 2021). A historiografia do pensamento ágil indica que tais bases conceituais foram gradualmente consolidadas, especialmente no contexto do desenvolvimento de *softwares*, dando origem a práticas incrementais e iterativas voltadas à adaptação e à melhoria contínua.

Nas décadas finais do século XX, essas práticas ganharam maior visibilidade com a adoção de métodos orientados a ciclos curtos, *feedback* frequente e maior colaboração entre equipes técnicas e usuários. Esse movimento contribuiu para a consolidação de uma lógica alternativa aos modelos tradicionais de gestão de projetos, culminando na sistematização de valores e princípios no Manifesto Ágil, publicado em 2001, que enfatiza flexibilidade, colaboração e entrega incremental de valor (Agile Manifesto, 2001). Os principais marcos desse processo estão sintetizados na Figura 1.

Figura 1 - Linha do tempo da evolução do pensamento ágil



Fonte: Adaptado de Nagai e Sbragia (2023)

O Manifesto Ágil estabeleceu quatro valores fundamentais que orientaram, inicialmente, as práticas ágeis no desenvolvimento de *softwares*: indivíduos e interações acima de processos e ferramentas; *software* funcionando acima de documentação abrangente; colaboração com o cliente acima de negociação de contratos; e responder a mudanças acima de seguir um plano (Agile Manifesto, 2001). Esses valores refletem a centralidade da adaptação contínua e da aprendizagem ao longo do desenvolvimento, reconhecendo o caráter dinâmico e incerto dos ambientes organizacionais contemporâneos.

Além dos valores, o movimento ágil consolidou um conjunto de princípios que orientam o modo de pensar e agir em contextos que demandam flexibilidade, cooperação e geração contínua de valor. Esses princípios encontram-se destacados no Quadro 1, que evidencia elementos como foco no cliente, comunicação frequente, trabalho colaborativo, simplicidade, aprendizagem constante e orientação à entrega de valor (Agile Manifesto, 2001). Estudos posteriores, como o de Hohl et al. (2018), contribuem para a interpretação e ampliação desses princípios em contextos organizacionais mais amplos.

Quadro 1 - Princípios do Manifesto Ágil

Princípios do manifesto ágil	Características
O cliente é o centro	O produto final deve ser a materialização da solução que vai exatamente ao encontro dos desejos, necessidades e dores do cliente.
Mudanças sempre acontecem	Os requisitos funcionais e da solução pode mudar durante a etapa de desenvolvimento. É ótimo poder identificar estas mudanças e executá-las antes que o produto final seja entregue.
Mais entregas de valor	Cada requisito da solução se torna uma entrega de valor que o cliente recebe, propõe ajustes e valida. Consequentemente, o produto final tem enorme possibilidade de ir exatamente ao encontro de todas as expectativas.
<i>Fusion Teams</i>	Uma equipe multidisciplinar, também chamada de “Fusion Team”, é criada. Todos participam juntos do começo ao fim de forma propositiva e colaborativa desde a identificação do problema até a criação da solução.
Pessoas, processos e ferramentas	Todo trabalho deve ser realizado com as pessoas certas [dedicadas e focadas], com as ferramentas certas no lugar certo. Produtividade é muito mais que fazer mais com menos.
Mais que simplesmente comunicar	A comunicação deve ser rápida, suficiente, clara e transparente. As decisões não podem ser centralizadas. Deve haver autonomia e confiança nos especialistas do time para que tenham autonomia para tomarem decisões, acertarem e aprenderem.
Simplicidade e funcionalidade	O produto final, sobretudo, deve ser simples e funcional. A primeira versão viável da solução é do tamanho da expectativa do cliente, e não do tamanho da capacidade dos seus desenvolvedores.
Mínimo Necessário e o Máximo Possível	Não faz sentido que um time ágil tenha problemas de sobrecarga e esgotamento. Por isso, que agilidade nunca é orientada para o produto em si, mas para a proposta de valor que soluciona o problema do cliente. Um time orientado à valor consegue discernir quando o mínimo necessário é suficiente e quando o máximo possível é imprescindível.
Constante aprendizagem	Nem sempre acertamos ou erramos. Diante do novo, ainda estamos conhecendo o que funciona e o que não funciona. Por isso, ou acertamos ou aprendemos; necessariamente.
Portfólio de valor	A agilidade não pode ser considerada somente na execução, mas sobretudo no mapeamento e captura de oportunidade de valor. Isso significa que o portfólio precisa ser pequeno em número de itens, mas enorme em propostas de valor. Um portfólio de valor não é composto de soluções em potenciais, mas de problemas dos nossos clientes.

Fonte: Agile Manifesto (2001)

A partir da consolidação desses valores e princípios, a agilidade deixou de ser compreendida apenas como um conjunto de práticas restritas ao desenvolvimento de *softwares* e passou a ser reconhecida como uma plataforma conceitual mais ampla. Esse deslocamento permitiu que os princípios ágeis fossem progressivamente aplicados a outros contextos organizacionais, influenciando formas de estruturação do trabalho, modelos de liderança, processos decisórios e relações entre áreas e equipes (Hohl *et al.*, 2018).

Nesse cenário, emerge o conceito de *Business Agility*, que desloca a agilidade do nível operacional ou de projetos específicos para o nível organizacional. O *Business Agility* pode ser compreendido como a capacidade das organizações de se

adaptar continuamente às mudanças do ambiente, responder de forma ágil às necessidades dos clientes e promover inovação de maneira sustentada, mantendo coerência estratégica, flexibilidade operacional e foco na entrega de valor (Appelbaum *et al.*, 2017; Kumkale, 2022).

Essa perspectiva amplia a compreensão da agilidade ao integrá-la a dimensões organizacionais mais abrangentes, como pessoas, cultura, estruturas organizacionais, modelos de liderança e processos de trabalho. Assim, o *Business Agility* não se restringe à velocidade de execução, mas à capacidade articulada de aprender, ajustar estratégias e sustentar respostas efetivas em contextos marcados por incerteza, complexidade e mudanças contínuas, fornecendo a base conceitual para as discussões apresentadas na seção seguinte.

2.2 Aplicação de *Business Agility* em pesquisas acadêmicas

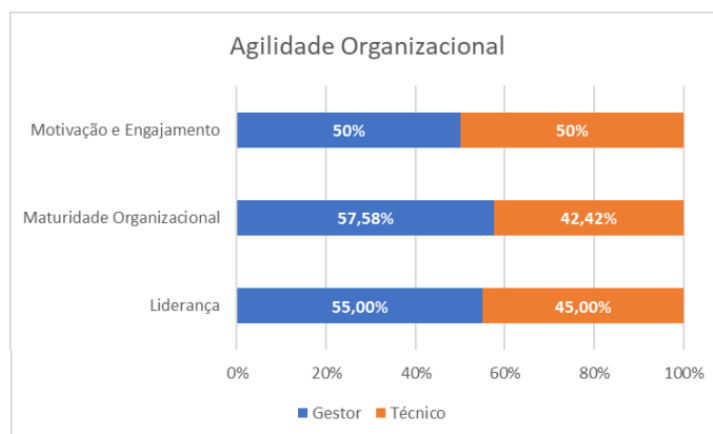
Nos últimos anos, diversos estudos vêm explorando o conceito de *Business Agility* e sua aplicação em diferentes contextos organizacionais. Este tópico não pretende apresentar exaustivamente toda a produção científica sobre o tema, mas destacar pesquisas recentes que evidenciam a utilização e os impactos dessa abordagem em ambientes organizacionais complexos (Rigby; Sutherland; Noble, 2018; Hohl *et al.*, 2018).

Como parte da contextualização da relação entre *Business Agility* e diferentes contextos organizacionais, Galvão Junior (2023) realizou uma análise dos elementos e práticas de gerenciamento de projetos associados a iniciativas de Transformação Digital que demandam maior capacidade adaptativa. Por meio de uma revisão sistemática da literatura, o autor identificou categorias como agilidade organizacional, processos de negócios, tecnologias digitais, gerenciamento de projetos e impacto operacional, evidenciando que diferentes tipos de transformação organizacional têm impulsionado a adoção de princípios de *Business Agility*.

A partir dessas categorias, o autor conduziu pesquisa de campo com entrevistas e grupos focais, validando o vínculo entre elas e um modelo conceitual. Os resultados permitiram descrever elementos e práticas ágeis que as organizações devem considerar ao promover alterações em seus processos de negócios, especialmente na execução de projetos de Transformação Digital que visam maior agilidade (Galvão Junior, 2023).

No que diz respeito à agilidade organizacional, Galvão Junior (2023) observou que o desenvolvimento de uma liderança ágil e participativa, a promoção de iniciativas para engajamento e motivação dos colaboradores, além do incremento da maturidade organizacional, são fatores essenciais para que as empresas adotem um *mindset* voltado à agilidade operacional, como mostra o Gráfico 1.

Gráfico 1 - Fatores relacionados à agilidade operacional do estudo de Galvão Junior



Fonte: Galvão Junior (2023)

Por outro lado, Meier e Kock (2023) destacam que, na gestão de mudança organizacional, é indispensável o trabalho conjunto entre gestores e o setor de Recursos Humanos (RH). O RH desempenha papel fundamental na identificação e contratação de profissionais adequados para o desenvolvimento da agilidade em projetos. Além disso, cabe à organização proporcionar um ambiente favorável ao desenvolvimento da agilidade dos funcionários, auxiliando-os a alcançar seu melhor desempenho. Os autores apresentam cinco dimensões para a implementação de uma estrutura ágil: cultura, integração do cliente, método de trabalho, autonomia e capacidades multifuncionais. Essa atuação estratégica do RH não apenas viabiliza a implementação das dimensões propostas por Meier e Kock (2023), como também responde à necessidade de preparar os colaboradores para os desafios e exigências de um ambiente ágil, conforme apontado por diversos autores.

O apoio do RH na gestão de mudanças voltada para a agilidade é justificado pelo fato de que a agilidade organizacional é altamente centrada no funcionário e depende fortemente de colaboradores capacitados, psicologicamente saudáveis e com mente aberta (Hennel; Rosenkranz, 2021). Funcionários dispostos a ir além contribuem para o sucesso da empresa, evidenciado pelo aumento da autodisciplina

e do compromisso, por meio do investimento de energia adicional, iniciativa e resiliência em tarefas desafiadoras (Grant, 2008). Por outro lado, Khanagha et al. (2022) alertam que os princípios da agilidade podem também aumentar o estresse e a pressão entre colegas, impactando negativamente a motivação dos funcionários.

Correa e Pereira (2022) avaliaram a importância da integração positiva entre as partes estratégicas e operacionais de um setor administrativo de uma empresa do ramo tecnológico, durante e após a implementação de uma cultura de agilidade. Os autores verificaram que a maior dificuldade não reside na motivação dos colaboradores envolvidos, mas sim em evidenciar para a alta hierarquia a relevância do alinhamento com o novo modelo organizacional.

Majnoor e Vinayagam (2023) realizaram uma revisão sobre agilidade e gestão de mudança organizacional, ressaltando que as mudanças podem ser desconcertantes, exaustivas e arriscadas, mas também eficazes, produtivas e benéficas. Gerenciar a mudança é fundamental para qualquer organização, sendo um processo inevitável tanto para indivíduos quanto para empresas. A agilidade organizacional contribui para a realização de mudanças de forma mais rápida, preparando os funcionários com conhecimento e habilidades necessárias para desempenhar suas atividades, especialmente diante do uso de tecnologias avançadas.

Embora o conceito de *Business Agility* tenha ganhado maior destaque na literatura e na prática organizacional nas últimas décadas, suas raízes teóricas antecedem esse debate contemporâneo. Já na década de 1990, autores como Goldman, Nagel e Preiss (1994) discutiam a agilidade organizacional como uma estratégia competitiva voltada à criação de valor em ambientes de alta incerteza, destacando a necessidade de estruturas flexíveis, colaboração e resposta rápida às demandas dos clientes.

No campo da estratégia e dos sistemas de informação, Sambamurthy, Bharadwaj e Grover (2003) ampliaram essa discussão ao tratar a agilidade como uma capacidade organizacional, articulando tecnologia, governança e adaptação estratégica. Essa perspectiva dialoga diretamente com o arcabouço das *Dynamic Capabilities*, proposto por Teece (2016; 2018), no qual a habilidade de perceber oportunidades, aprender continuamente e reconfigurar recursos internos torna-se central para a atuação em ambientes voláteis, incertos, complexos e ambíguos (VUCA).

Mais recentemente, instituições como o *Business Agility Institute* e o *Agile Business Consortium* têm sistematizado esse debate, evidenciando a consolidação do *Business Agility* como um referencial organizacional adotado em diferentes setores e contextos. Relatórios globais, como o *Business Agility Report 2025* (Business Agility Institute, 2025), reforçam a disseminação desses princípios na prática organizacional contemporânea, ao mesmo tempo em que apontam desafios recorrentes relacionados à coordenação entre áreas, à resistência cultural e à condução eficaz de mudanças contínuas em ambientes organizacionais complexos.

Essas evidências empíricas indicam que, embora o *Business Agility* esteja amplamente difundido como orientação estratégica, sua vivência prática nas organizações ainda envolve tensões significativas, especialmente no que se refere à gestão de mudanças em contextos caracterizados por ciclos curtos de adaptação, múltiplos *stakeholders* e necessidade constante de geração de valor.

Nesse cenário, o *Business Agility* configura-se como um direcionador organizacional que influencia a dinâmica de decisões, estruturas e práticas nas organizações. A partir dessa orientação, torna-se relevante compreender como a gestão da mudança se organiza e se adapta em ambientes já orientados por altos níveis de agilidade, reconhecendo tanto as contribuições quanto as limitações das abordagens tradicionalmente utilizadas. Assim, o próximo tópico apresenta alguns dos principais modelos de gestão da mudança empregados em organizações, analisando suas aplicações em contextos organizacionais orientados ao *Business Agility*.

2.3 Change Management e Business Agility

Na seção anterior foi apresentada a definição de *Business Agility*. É importante salientar que agilidade não significa ser rápido, pois a rapidez não garante o atendimento da necessidade do cliente, mas a capacidade organizacional de se adaptar rapidamente às mudanças e entregar valor de forma contínua. Essa agilidade se expressa em duas dimensões complementares. A primeira é flexível e adaptativa, orientada ao cliente, envolvendo o mapeamento e a validação do problema foco, o levantamento de hipóteses de solução e sua experimentação com usuários-alvo (*champions*) antes de serem consolidadas em teses mais robustas. A segunda dimensão é estável e eficiente, dedicada ao desenvolvimento disciplinado e à entrega de soluções, com foco em eficiência operacional e geração de valor por meio de entregas rápidas e impactantes (*quick wins*).

Essa combinação de exploração ágil com execução confiável é o que sustenta a verdadeira agilidade nos negócios (Muniz *et al.*, 2021).

Nesse sentido, muitas empresas têm dificuldades de aplicar agilidade nos processos realizados por ela. Por isso, para aplicar *Business Agility* é necessário a abordagem de *Change Management*, que pode ser definido como um conjunto de práticas, ferramentas e metodologias utilizadas para gerenciar as mudanças organizacionais (Barbosa; Pereira, 2023).

O *Change Management* envolve a aplicação de um conjunto de práticas e estratégias com o foco em promover uma transição e uma adaptação mais saudável e menos brusca e traumática em uma organização. Os gestores, juntamente com as equipes, buscam vivenciar as transformações de forma a obter o máximo de oportunidades possíveis sem que haja muitas dificuldades e resistências (Belias; Koustelios, 2014).

Diante do entendimento de diferentes autores, a agilidade é um conceito multidimensional composto por diversos fatores, como composição da equipe multifuncional (Hennel; Rosenkranz, 2021), proximidade e envolvimento com o cliente (Recker *et al.*, 2017), empoderamento da equipe, principalmente dos gestores (Malik; Sarwar; Orr, 2021) e uma cultura que abraça a mudança (González, 2014; Meier; Kock, 2022).

Ao longo dos últimos anos, pesquisadores e empresas desenvolveram diversos modelos de *Change Management* com o objetivo de melhorar a taxa de sucesso dos projetos de transformação. No entanto, apesar da ampla variedade de modelos disponíveis, é fato que nem todos os fatores que influenciam o sucesso das mudanças organizacionais são abordados por eles. Esses modelos, apesar de se tratar da mesma temática, focam em diferentes fatores específicos. Enquanto alguns abordam fatores que nem sempre são considerados essenciais, outros incluem diferentes elementos e negligenciam alguns aspectos importantes, o que podem gerar fracasso dos modelos em cumprir seus objetivos (Ewenstein; Smith; Sologar, 2015).

Além disso, de acordo com Galli *et al.* (2018), a adoção de um único modelo de *Change Management* pode ser insuficiente, uma vez que diferentes contextos organizacionais apresentam variações nas necessidades e desafios, tornando essencial o uso de abordagens múltiplas e adaptáveis. Dessa forma, é possível identificar os fatores específicos de cada contexto e desenvolver estratégias mais

completas e eficazes, adaptando-se às diversas necessidades e desafios enfrentados pelas organizações.

O *Change Management* não é fácil de ser aplicado, pois pode envolver resistência, confusão, estresse, ansiedade, atrasos e até mesmo fracassos. Adicionalmente, diante do atual contexto em que as organizações estão inseridas, marcado pela realidade BANI (*Brittle, Anxious, Non-linear and Incomprehensible* - Frágil, Ansioso, Não linear e Incompreensível), é raro que elas disponham de tempo e recursos suficientes para aplicar uma metodologia clássica de *Change Management* do início ao fim, considerando todo o esforço, complexidade e duração que esse processo tradicional exige. Porém, ao longo deste estudo percebe-se que existe uma oportunidade de mudança para um modelo operacional pautado no *Business Agility*, para que as empresas possam se adaptar mais rapidamente às demandas e exigências do mercado, tornar ágil a adequação de produtos e serviços e montar planos bem-sucedidos para chegar à inovação.

Assim, a utilização conjunta da abordagem *Change Management* e *Business Agility* pode promover uma governança estruturada para trazer o aprimoramento de projetos que visam o melhor desenvolvimento da organização e obtenção de valor de forma flexível e ágil.

2.4 Modelos de gestão de mudanças

Ao longo dos últimos anos, pesquisadores e profissionais desenvolveram diversos modelos de *Change Management* com o objetivo de aumentar a taxa de sucesso de iniciativas de mudança organizacional. Embora amplamente difundidos, esses modelos diferem quanto ao foco, às etapas propostas e ao modo de aplicação, abordando distintos fatores que influenciam a condução da mudança. Em contextos organizacionais marcados por elevada complexidade e dinamismo, tais modelos oferecem fundamentos importantes, mas também apresentam limitações relacionadas à duração dos processos, ao nível de rigidez e à capacidade de adaptação a ciclos curtos de mudança (Ewenstein; Smith; Sologar, 2015; Galli et al., 2018).

2.4.1 Modelo de Lewin

O modelo de Lewin é considerado uma das bases teóricas da gestão de mudanças organizacionais, ao propor uma lógica conceitual para compreender e

conduzir processos de mudança em sistemas sociais. Essa abordagem parte da ideia de que o comportamento organizacional é resultado de um equilíbrio dinâmico de forças e que a mudança requer a alteração desse equilíbrio, estruturando-se em três momentos fundamentais do processo (Lewin, 1947; Lewin, 1951; Errida; Lotfi, 2021).

O modelo é classicamente apresentado em três etapas: Descongelamento, Transição e Recongelamento. O descongelamento refere-se à ruptura do status quo, criando condições para que indivíduos e grupos reconheçam a necessidade da mudança e se disponham a abandonar padrões estabelecidos. Essa etapa envolve sensibilização, redução de resistências e preparação psicológica para a adoção de novas práticas (Lewin, 1951).

A etapa de transição corresponde ao movimento em direção ao estado futuro desejado, no qual novas práticas, comportamentos e estruturas passam a ser implementados e testados. Trata-se de um período marcado por aprendizagem, experimentação e ajustes contínuos, exigindo suporte organizacional e acompanhamento próximo dos indivíduos envolvidos, a fim de garantir a assimilação gradativa das mudanças propostas (Lewin, 1951).

Por fim, o recongelamento busca estabilizar o novo estado organizacional, assegurando que os comportamentos e práticas adotados sejam incorporados à rotina e sustentados ao longo do tempo. Essa etapa é fundamental para evitar o retorno aos padrões anteriores e consolidar a mudança como parte integrante da dinâmica organizacional (Lewin, 1951).

Apesar de sua relevância histórica e de sua contribuição para a compreensão dos processos de mudança organizacional, o modelo de Kurt Lewin apresenta limitações quando aplicado a contextos marcados por mudanças contínuas, elevada complexidade e necessidade de respostas rápidas. Ao pressupor períodos relativamente estáveis antes e após a mudança, sua lógica sequencial tende a oferecer menor flexibilidade diante de ambientes nos quais a adaptação precisa ocorrer de forma permanente e iterativa (Errida; Lotfi, 2021).

2.4.2 Modelo de Kotter (Modelo de 8 etapas)

O modelo de Kotter é uma das abordagens mais difundidas da gestão de mudanças organizacionais, por propor um processo estruturado e sequencial para a condução de transformações em organizações. Desenvolvido originalmente por John P. Kotter, o modelo parte da premissa de que mudanças bem-sucedidas exigem

liderança ativa, senso de urgência e alinhamento organizacional, sendo organizado em oito etapas que orientam o planejamento e a implementação da mudança (Kotter, 1996; Serrano Filho, 2021).

De acordo com Kotter (1996), o processo de mudança inicia-se com a criação de um senso de urgência, seguido pela formação de uma coalizão orientadora capaz de sustentar e impulsionar a transformação. As etapas subsequentes envolvem o desenvolvimento de uma visão clara, sua comunicação ampla na organização, a remoção de obstáculos que dificultem a mudança e a geração de vitórias de curto prazo, elementos considerados fundamentais para manter o engajamento e a legitimidade do processo.

Na sequência, o modelo enfatiza a consolidação dos ganhos obtidos, evitando retrocessos, e a incorporação das novas práticas à cultura organizacional. Essa última etapa é vista como essencial para garantir a sustentabilidade da mudança, uma vez que busca alinhar valores, comportamentos e sistemas organizacionais ao novo estado desejado (Kotter, 1996). Nesse sentido, o modelo de Kotter destaca-se por integrar dimensões estruturais, culturais e humanas da mudança, oferecendo uma visão abrangente do processo.

Apesar de sua ampla aceitação e aplicabilidade em iniciativas de transformação de grande porte, o modelo de Kotter apresenta limitações quando considerado à luz de contextos organizacionais marcados por alta dinamicidade e necessidade de respostas rápidas. Sua lógica sequencial e relativamente longa pode reduzir a flexibilidade do processo e dificultar ajustes contínuos ao longo da implementação, especialmente em ambientes que demandam ciclos curtos de *feedback* e adaptação. Estudos contemporâneos apontam que, nesses contextos, abordagens mais iterativas e adaptativas tendem a ser mais aderentes às práticas organizacionais emergentes (Galli *et al.*, 2018; Ewenstein; Smith; Sologar, 2015).

2.4.3 Modelo ADKAR

O modelo de gestão de mudanças ADKAR, desenvolvido por Jeff Hiatt, foi apresentado no início dos anos 2000 e consolidado em publicação própria em 2006, tornando-se amplamente reconhecido por sua abordagem centrada no indivíduo (Hiatt, 2006). O acrônimo ADKAR representa cinco elementos fundamentais para a efetivação da mudança: Consciência (*Awareness*), Desejo (*Desire*), Conhecimento (*Knowledge*), Habilidade (*Ability*) e Reforço (*Reinforcement*). Diferentemente dos

modelos clássicos de mudança organizacional, como os de Lewin e Kotter, o ADKAR foi concebido para lidar com críticas relacionadas à dificuldade de acompanhar o progresso da mudança no nível individual, permitindo maior rastreabilidade do processo de transformação entre os colaboradores (Jaaron; Hijazi; Musleh, 2022).

A principal característica do modelo ADKAR é o foco no indivíduo, partindo do pressuposto de que a mudança organizacional somente ocorre quando as pessoas avançam de forma consistente por essas cinco dimensões (Hiatt, 2006). Nesse sentido, o modelo representa um avanço em relação às abordagens predominantemente estruturais, ao incorporar aspectos cognitivos, motivacionais e comportamentais no processo de mudança (Serrano Filho, 2021). Além disso, embora tenha como unidade de análise o indivíduo, o ADKAR pode ser aplicado de forma agregada a equipes e organizações, apoiando o gerenciamento de mudanças em diferentes contextos organizacionais.

2.4.4 Curva de Mudança de Kübler-Ross

A curva de mudança de Kübler-Ross, originalmente concebida para descrever os estágios emocionais vivenciados diante da morte ou de perdas significativas (Kübler-Ross, 1969), passou a ser utilizada, de forma adaptada, em diversos contextos, incluindo a gestão de mudanças organizacionais. Segundo Serrano Filho (2021), os estágios: negação, raiva, negociação, depressão e aceitação, podem contribuir para a compreensão das reações emocionais dos colaboradores diante de processos de mudança.

No início, a negação pode se manifestar como resistência inicial à mudança, quando os colaboradores recusam-se a reconhecer sua necessidade ou inevitabilidade. Em seguida, a raiva surge como resposta emocional à percepção de perda de controle ou familiaridade. O estágio de negociação ocorre quando as pessoas buscam alternativas para mitigar os impactos da mudança ou encontrar compromissos que minimizem seus efeitos. Posteriormente, a depressão pode aparecer à medida que os funcionários enfrentam desafios e incertezas, sentindo-se desanimados ou sobrecarregados pelas novas demandas. Por fim, a aceitação acontece quando os indivíduos passam a integrar a mudança em sua rotina, adaptando-se progressivamente e encontrando formas construtivas de seguir em frente.

É importante ressaltar que a aplicação organizacional da curva de Kübler-Ross não pressupõe linearidade, nem que todos os colaboradores passem por todos os estágios, e que a duração e intensidade de cada fase podem variar significativamente entre as pessoas. Ao reconhecer e compreender esses estágios emocionais, líderes e gestores podem ampliar a compreensão sobre as respostas humanas à mudança, apoiando abordagens mais sensíveis de comunicação, escuta e suporte durante períodos de transição (Serrano Filho, 2021).

2.4.5 Modelo McKinsey 7S

O Modelo 7-S da McKinsey foi desenvolvido por Tom Peters, Richard Pascale e Robert Waterman Jr., a partir de estudos conduzidos durante sua atuação na McKinsey & Company, sendo posteriormente sistematizado em publicações no início da década de 1980 (Peters; Waterman, 1982). A abordagem propõe a análise de sete elementos interdependentes considerados essenciais para a implementação e sustentação de mudanças organizacionais: estratégia, estrutura, sistemas, valores compartilhados, estilo, equipe e habilidades (Serrano Filho, 2021).

A estratégia refere-se ao conjunto de ações e decisões que orientam a organização na transição de sua posição atual para um estado futuro alinhado aos objetivos definidos. A estrutura diz respeito à distribuição de papéis, responsabilidades e relações de autoridade. Os sistemas compreendem os procedimentos formais que influenciam o comportamento organizacional, incluindo controles de gestão, medição de desempenho, planejamento, orçamento, alocação de recursos e sistemas de informação.

Os valores compartilhados representam as crenças centrais que orientam decisões, comportamentos e práticas organizacionais, influenciando tanto o ambiente interno quanto as relações externas. O estilo relaciona-se ao padrão de liderança e à forma como os gestores conduzem e influenciam as equipes. A equipe diz respeito à composição, capacitação e dinâmica dos grupos de trabalho, bem como às práticas de atração e retenção de pessoas. Por fim, as habilidades referem-se às competências organizacionais e individuais necessárias para a execução das atividades e para o alcance dos resultados esperados.

O modelo enfatiza que o alinhamento e a coerência entre esses sete elementos são fatores críticos para a efetividade e a sustentabilidade dos processos de mudança

organizacional, uma vez que alterações em um dos componentes tendem a impactar os demais (Serrano Filho, 2021).

2.4.6 Modelo PDCA (Plan-Do-Check-Act)

O PDCA, também conhecido como Ciclo de Deming, é um método de gestão amplamente utilizado para apoiar a melhoria contínua de processos, produtos e serviços. Trata-se de um modelo cíclico e iterativo, estruturado em quatro etapas fundamentais: planejar (*Plan*), executar (*Do*), verificar (*Check*) e agir (*Act*) (Serrano Filho, 2021). O ciclo tem origem nos estudos de Walter A. Shewhart, no contexto do controle estatístico de processos, e foi posteriormente difundido e aprimorado por William Edwards Deming, tornando-se referência na gestão da qualidade (Deming, 1986).

Na etapa de planejamento, são definidos objetivos, metas e estratégias que orientam as ações a serem implementadas. A fase de execução corresponde à aplicação prática do que foi planejado, colocando em funcionamento os procedimentos estabelecidos. Em seguida, a etapa de verificação envolve a coleta e a análise de dados para avaliar o desempenho dos processos em relação às metas definidas, identificando desvios, problemas ou oportunidades de melhoria. Por fim, na fase de ação, são adotadas medidas corretivas ou de aprimoramento, incorporando os aprendizados obtidos ao ciclo seguinte.

O modelo PDCA enfatiza que a melhoria organizacional decorre da aprendizagem contínua resultante da repetição sistemática dessas etapas. Nesse sentido, o ciclo contribui para o acompanhamento estruturado de mudanças, favorecendo ajustes progressivos e o alinhamento entre planejamento, execução e resultados, em diferentes contextos organizacionais (Serrano Filho, 2021).

2.4.7 Modelo de Transição de Bridges

O modelo de transição de Bridges, desenvolvido por William Bridges, concentra-se na dimensão humana das mudanças organizacionais ao diferenciar mudança e transição. Enquanto a mudança refere-se a eventos externos e observáveis, como reestruturações, novas tecnologias ou políticas, a transição diz respeito ao processo interno e psicológico pelo qual os indivíduos passam para se adaptar a uma nova realidade organizacional (Bridges, 1991). Essa distinção constitui

o núcleo conceitual do modelo e desloca o foco das transformações formais para a experiência vivenciada pelas pessoas.

A partir dessa perspectiva, Bridges (2001) propõe que a transição ocorre em três fases interdependentes. A primeira, denominada encerramento, perda e desapego, corresponde ao afastamento do estado anterior e pode envolver reações emocionais associadas à perda de referências conhecidas. A segunda fase, a zona neutra, caracteriza-se pela ausência de referenciais consolidados, uma vez que os antigos já não são válidos e os novos ainda não estão plenamente estabelecidos. Esse período tende a ser marcado por ambiguidade e instabilidade, mas também pode favorecer processos de aprendizagem, experimentação e redefinição de papéis. A terceira fase, o novo começo, corresponde à incorporação do novo estado, quando os indivíduos passam a reconstruir sentido, identidade e formas de atuação alinhadas às novas condições.

No campo da gestão de mudanças organizacionais, o modelo de Bridges tem sido utilizado como uma lente analítica para compreender fenômenos como resistência, engajamento e adaptação dos colaboradores, especialmente em contextos que envolvem transformações culturais e comportamentais profundas (Serrano Filho, 2021). Nessa leitura aplicada, o modelo contribui para evidenciar que a efetividade das mudanças organizacionais está fortemente condicionada à forma como as pessoas elaboram internamente o processo de transição, e não apenas à implementação de novos processos, estruturas ou sistemas.

2.4.8 *Lean Change Management*

O *Lean Change Management* é uma abordagem contemporânea para gestão de mudanças organizacionais, criada por Jason Little, que integra princípios do *Lean Startup*, metodologias Ágeis e *Design Thinking* (Little, 2014). Seu foco está em tornar o processo de mudança mais adaptativo, iterativo e orientado por *feedback*, diferentemente dos modelos tradicionais, que tendem a ser mais rígidos e lineares.

A literatura científica destaca que práticas de gestão de mudança baseadas em *Lean* e Ágil aumentam a taxa de sucesso de iniciativas estratégicas, especialmente em ambientes complexos e dinâmicos, como projetos de transformação digital e inovação (Ferreira; Araujo; Echeveste, 2020; Szwejcowski et al., 2023).

O processo *Lean Change Management* propõe que as mudanças sejam implementadas em pequenos ciclos de experimentação, chamados de experimentos

de mudança, permitindo testar, aprender e ajustar rapidamente. O processo é guiado por ciclos de *feedback*, nos quais as pessoas impactadas pela mudança participam ativamente, cocriando soluções e avaliando resultados. Ferramentas visuais como o *Change Canvas* e o *Kanban* são utilizadas para facilitar o alinhamento e a transparência do fluxo de trabalho (Little, 2014).

Entre os principais benefícios do *Lean Change Management* estão a flexibilidade, a redução da resistência à mudança, o foco em entregas de valor e a promoção de uma cultura de aprendizagem contínua. Por outro lado, sua adoção exige maturidade cultural e capacitação dos envolvidos, podendo ser desafiadora em organizações muito tradicionais (Ferreira; Araujo; Echeveste, 2020).

2.4.9 Comparação dos modelos

Por fim, o Quadro 2 apresenta a descrição comparativa dos modelos apresentados anteriormente.

Quadro 2 - Descrição dos Modelos de Gestão de Mudanças

Modelo	Fases/Etapas	Foco Principal	Aplicação	Vantagens
Lewin	Descongelamento, Mudança, Recongelamento	Preparação, implementação e consolidação	Mudanças organizacionais gerais	Simplicidade e clareza
ADKAR	Consciência, Desejo, Conhecimento Habilidade, Reforço	Foco no indivíduo	Mudanças individuais dentro da organização	Centrado no indivíduo, detalhado
Kotter	Urgência, Coalizão, Visão, Comunicação, Obstáculos, Vitórias, Consolidação, Ancoragem	Processo detalhado de oito passos	Grandes mudanças organizacionais	Estruturado, detalhado
Kübler-Ross	Negação, Raiva, Negociação, Depressão, Aceitação	Gerenciamento emocional	Mudanças que afetam fortemente as emoções dos funcionários	Foco nas emoções dos indivíduos
McKinsey 7S	Estratégia, Estrutura, Sistemas, Valores, Estilo, Equipe, Habilidades	Alinhamento de elementos organizacionais	Mudança estruturais e estratégicas	Abrangente e holístico
PDCA	Planejar, Executar, Verificar, Agir	Melhoria contínua	Mudanças incrementais e contínuas	Enfatiza a melhoria contínua

Modelo	Fases/Etapas	Foco Principal	Aplicação	Vantagens
Bridges	Terminar, Perder, Desapegar	Foco nas transições pessoais	Mudança que envolvem transições significativas	Foco nas transições individuais
Lean Change Management	Insights, Opções, Experimentos	Iteratividade, <i>feedback</i> , cocriação	Mudanças ágeis e adaptativas	Flexibilidade, engajamento, valor, aprendizagem contínua

Fonte: Elaborado pela autora (2026)

Esses modelos, embora abordem a mesma temática, foram desenvolvidos em diferentes contextos e momentos históricos, oferecendo abordagens distintas para a gestão de mudanças e transições organizacionais. Cada um apresenta focos, níveis de análise e formas de aplicação específicas, o que evidencia seu caráter complementar. Nesse sentido, os modelos ampliam o repertório analítico das organizações, permitindo selecionar e combinar abordagens de acordo com os objetivos estratégicos e os desafios do contexto organizacional.

A análise dos modelos clássicos, como os de Lewin e Kotter, evidencia a relevância de estruturas bem definidas, da sequencialidade das etapas e do papel do engajamento da liderança nos processos de mudança. Modelos com foco no indivíduo, como o ADKAR e o modelo de transição de Bridges, aprofundam a compreensão das respostas humanas à mudança, enfatizando aspectos emocionais, cognitivos e comportamentais. Abordagens contemporâneas, como o *Lean Change Management*, reforçam a necessidade de flexibilidade, experimentação e ciclos curtos de aprendizagem.

Nesse conjunto de referenciais, *Business Agility* não se configura como um modelo de gestão da mudança, mas como um direcionador organizacional que expressa a capacidade desejada de adaptação contínua, servindo como contexto e finalidade das mudanças analisadas. A CHSS dialoga com esses diferentes referenciais ao integrar rigor metodológico, foco humano e práticas adaptativas, posicionando-se como uma abordagem de apoio à gestão de mudanças em contextos organizacionais complexos e dinâmicos.

2.5 Metodologia *Change Sounding Session* – CHSS

A gestão da mudança em contextos organizacionais orientados ao *Business Agility* exige formas estruturadas de operacionalização, capazes de lidar com alta complexidade, múltiplos *stakeholders* e ciclos contínuos de adaptação. Nesse cenário, a literatura contemporânea de *Change Management* tem enfatizado que abordagens e práticas de gestão da mudança não devem ser cristalizadas nem aplicadas de forma uniforme em diferentes épocas, lugares, projetos, escopos ou contextos culturais. Ewenstein, Smith e Sologar (2015) e Emerson (2022) ressaltam que, para serem eficazes, tais abordagens precisam estar alinhadas às mudanças externas e internas que impactam as organizações, incorporando dinamismo, sensibilidade ao contexto e capacidade de adaptação contínua. Quando esse alinhamento não ocorre, modelos e abordagens tendem a se tornar pouco aderentes ou insuficientes para lidar com a complexidade do ambiente organizacional contemporâneo.

Esse é o ponto central do desafio abordado neste estudo. Em um cenário marcado por mudanças frequentes no contexto social e corporativo, diversos autores apontam que modelos tradicionais de *Change Management*, frequentemente baseados em abordagens lineares e prescritivas, tendem a apresentar limitações por não acompanharem adequadamente a complexidade e a dinâmica desses ambientes (Kotter, 1996; Burnes, 2017). Torna-se, portanto, fundamental que cada organização avalie criticamente quais abordagens, processos e instrumentos melhor atendem ao seu contexto específico, buscando flexibilidade e atualização contínua para garantir resultados relevantes e sustentáveis.

Nesse contexto, este trabalho adota a CHSS como base para a condução da intervenção organizacional. Neste estudo, a CHSS é compreendida como uma abordagem metodológica aplicada de gestão da mudança. Embora tenha se originado como um framework prático, sua sistematização em etapas, a definição explícita de papéis, a operacionalização por instrumentos definidos e sua avaliação empírica por meio do método de pesquisa-ação permitem compreendê-la, no contexto desta dissertação, como uma metodologia no sentido aplicado.

A CHSS não se propõe a substituir os modelos clássicos de *Change Management* amplamente difundidos na literatura e no mercado. Ao contrário, parte do reconhecimento de que tais modelos oferecem fundamentos conceituais relevantes, como engajamento, comunicação, liderança e acompanhamento da

mudança. A contribuição da CHSS reside em operacionalizar esses fundamentos em contextos caracterizados por ciclos curtos, incerteza e necessidade de respostas rápidas, articulando escuta estruturada, análise sistemática e devolutivas contínuas ao longo do processo de mudança.

No âmbito deste trabalho, a CHSS é aplicada de forma integrada ao método de pesquisa-ação, estruturando ciclos iterativos de diagnóstico, intervenção e avaliação. O processo da CHSS é organizado em cinco etapas, descritas nas subseções a seguir, e operacionalizado por meio de uma ferramenta facilitadora central, a Matriz de Motivadores da Mudança, e por artefatos de apoio que viabilizam a coleta, análise e priorização das percepções dos participantes. Essa sistematização possibilita não apenas a condução da mudança no contexto estudado, mas também a geração de um produto técnico replicável, aplicável a outros contextos organizacionais com características semelhantes.

2.5.1 A história da metodologia CHSS

A CHSS foi originalmente concebida por Silveira, pesquisador e consultor na área de gestão da mudança, em resposta a desafios organizacionais específicos enfrentados em contextos de elevada complexidade. Seu desenvolvimento inicial ocorreu em um cenário marcado por restrições operacionais e pela necessidade de adaptação rápida, intensificadas durante a pandemia da COVID-19. À época, Silveira atuava em uma organização multinacional de grande porte, com atuação global e elevado número de colaboradores distribuídos em diferentes regiões.

No contexto de um projeto de alcance global, emergiu o desafio de definir uma abordagem de gestão da mudança que fosse ágil, simples e, simultaneamente, relevante para aplicação em múltiplas realidades organizacionais. Tornou-se evidente a necessidade de estruturar uma proposta que permitisse ciclos rápidos de escuta, análise e ação, preservando a capacidade de adaptação às especificidades locais. As abordagens então disponíveis e amplamente reconhecidas apresentaram limitações quando aplicadas a esse tipo de contexto, o que evidenciou a lacuna entre modelos conceituais consolidados e a operacionalização prática da mudança em ambientes organizacionais complexos.

Diante desse cenário, foi concebida a CHSS, inicialmente como um framework prático de apoio à gestão da mudança, fundamentado em sessões curtas e estruturadas de escuta e ideação com os públicos impactados. A partir dessas

interações, ações passaram a ser formuladas e implementadas de maneira colaborativa, favorecendo maior aderência às demandas do contexto e maior engajamento dos participantes ao longo do processo de mudança.

As experiências iniciais associadas a essa abordagem demonstraram resultados positivos, possibilitando sua adoção em outros projetos e contextos organizacionais. No âmbito desta pesquisa, a CHSS é sistematizada e compreendida como uma abordagem metodológica aplicada, conforme discutido na seção anterior. O próximo tópico apresenta a descrição funcional da CHSS, detalhando suas etapas, os instrumentos que apoiam sua operacionalização e sua articulação com os principais fundamentos teóricos da gestão da mudança.

2.5.2 Processo do CHSS

O processo do CHSS é estruturado em cinco etapas interdependentes, concebidas para apoiar a gestão da mudança por meio de ciclos iterativos de escuta, análise e ação, conforme apresentado na Figura 2. Essas etapas visam viabilizar a identificação contínua de percepções, resistências e expectativas dos públicos impactados, bem como a definição e priorização de intervenções alinhadas às especificidades do contexto organizacional.

Figura 2 - Etapas da metodologia CHSS



Fonte: Elaborado pela autora (2026)

A representação do processo evidencia o caráter cíclico e adaptativo da CHSS, reforçando que as etapas não constituem um encadeamento linear rígido, mas um fluxo iterativo que favorece ajustes contínuos a partir das devolutivas e aprendizagens ao longo das interações.

A primeira etapa, Engajamento, envolve a definição do escopo da iniciativa, a identificação dos públicos impactados e o esclarecimento dos papéis dos participantes no processo de mudança. Essa etapa tem como propósito criar as condições necessárias para uma participação ativa e colaborativa dos envolvidos, favorecendo o alinhamento inicial em torno dos objetivos, da dinâmica das interações e da proposta de valor associada à mudança.

Na sequência, a etapa de Mapeamento de dores e problema-alvo concentra-se na coleta estruturada das percepções dos participantes em relação ao cenário atual e à mudança proposta. Nessa etapa, são identificados pontos negativos, aspectos ainda não claros, sugestões de melhoria e pontos positivos, permitindo a delimitação do problema-alvo e a identificação dos temas críticos que demandam atenção ao longo do processo de mudança.

A etapa de Estratégia de abordagem consiste na consolidação e na análise dos dados coletados, com vistas à definição de diretrizes para comunicação, engajamento e priorização das intervenções. A partir dessa análise, são estabelecidos critérios que orientam as ações subsequentes, considerando os principais motivadores, barreiras e oportunidades identificados nas etapas anteriores.

Na etapa de Ideação das hipóteses de solução, os participantes são convidados a contribuir de forma colaborativa para a construção de hipóteses de solução e ações de mitigação. Essa etapa busca estimular o engajamento ativo dos envolvidos e promover maior aderência das soluções às necessidades e expectativas identificadas, fortalecendo o senso de pertencimento e corresponsabilidade no processo de mudança.

Por fim, a etapa de Plano de ação envolve a definição, priorização e acompanhamento das ações acordadas, bem como a realização de devolutivas contínuas aos participantes. Essas devolutivas permitem incorporar progressivamente os resultados observados e as percepções emergentes, orientando ajustes incrementais nas ações ao longo das interações.

A CHSS foi estruturada a partir da análise dos principais modelos e abordagens de gestão da mudança presentes na literatura, como Lewin, Kotter, ADKAR, Bridges,

McKinsey 7S, PDCA e *Lean Change Management*. Cada etapa da CHSS dialoga diretamente com conceitos desses modelos clássicos e contemporâneos, preservando seus fundamentos teóricos e adaptando-os de forma contextualizada às exigências do *Business Agility*.

A etapa de engajamento da CHSS, por exemplo, relaciona-se ao movimento de “descongelamento” proposto por Lewin e à formação de uma coalizão orientadora no modelo de Kotter. O mapeamento de dores e do problema-alvo conecta-se às fases de consciência e desejo do modelo ADKAR e à definição de visão estratégica em Kotter. As etapas de estratégia de abordagem e ideação das hipóteses de solução incorporam princípios de planejamento, comunicação e participação coletiva presentes em Kotter, McKinsey 7S e no ciclo PDCA, além de refletirem a iteratividade, o *feedback* contínuo e a cocriação característicos do *Lean Change Management*. Por fim, o plano de ação da CHSS reúne elementos de execução, acompanhamento e consolidação da mudança, conforme previsto nos modelos PDCA e Kotter, reforçando a adaptação e a melhoria contínua, alinhadas ao *Lean Change Management*.

Dessa forma, a CHSS fundamenta-se na teoria existente, integrando e adaptando conceitos consagrados para atender às necessidades de contextos organizacionais caracterizados por elevada complexidade e dinâmica contínua.

O Quadro 3 apresenta a relação entre as etapas da CHSS e os principais modelos teóricos de *Change Management*, evidenciando essa fundamentação.

Quadro 3 - Etapas da CHSS *versus* modelos teóricos de *Change Management*

Etapas da CHSS	Modelo Teórico Relacionado	Conexão Teórica	Referência
Engajamento	Lewin (Descongelamento), ADKAR (Consciência/Desejo), Kotter (Urgência/Coalizão), <i>Lean Change Management</i> (Insights/Envolvimento)	Preparação dos envolvidos, sensibilização para a mudança, formação de grupo influente, envolvimento dos <i>stakeholders</i>	Lewin (1951); Kotter (1996); Hiatt (2006); Errida e Lotfi (2021); Jaaron <i>et al.</i> (2021); Serrano Filho (2021); Little (2014)
Mapeamento de dores e problema-alvo	ADKAR (Consciência/Desejo), Bridges (Encerramento/Perda), Kotter (Visão), <i>Lean Change Management</i> (Feedback inicial)	Identificação de necessidades, resistências, expectativas e definição clara do problema, coleta de <i>feedback</i>	Bridges (1991); Hiatt (2006); Kotter (1996); Jaaron <i>et al.</i> (2021); Bridges (1991); Serrano Filho (2021); Little (2014)
Estratégia de abordagem	Kotter (Visão estratégica/Comunicação), McKinsey 7S (Estratégia/Sistemas), <i>Lean Change Management</i> (Opções/Experimentação)	Desenvolvimento colaborativo da estratégia, comunicação clara, definição de papéis e responsabilidades, experimentação	Kotter (1996); Peters e Waterman (1982); Serrano Filho (2021); Little (2014)
Ideação das hipóteses de solução	Kotter (Vitórias de curto prazo), PDCA (Planejar), ADKAR (Conhecimento/Habilidade), <i>Lean Change Management</i> (Cocriação/Experimentação)	Criação coletiva de soluções, planejamento de ações, capacitação dos envolvidos, ciclos curtos de experimentação	Kotter (1996); Deming (1986); Hiatt (2006); Serrano Filho (2021); Jaaron <i>et al.</i> (2021); Little (2014)
Plano de ação	PDCA (Executar/Verificar/Agir), Kotter (Consolidação/Ancoragem), McKinsey 7S (Sistemas), <i>Lean Change Management</i> (Ajustes/ Melhoria contínua)	Execução das ações, acompanhamento dos resultados, ajustes, consolidação da mudança, adaptação ágil	Deming (1986); Kotter (1996); Peters e Waterman (1982); Serrano Filho (2021); Little (2014)

Fonte: Elaborado pela autora (2026)

A metodologia CHSS compartilha princípios fundamentais com abordagens contemporâneas de gestão de mudanças, como o *Lean Change Management*, especialmente no que se refere à experimentação, ao *feedback* contínuo e à cocriação. Esses elementos estão presentes nas etapas da CHSS, que promovem ciclos curtos de interação, coleta sistemática das percepções dos envolvidos e desenvolvimento colaborativo de soluções. Essa convergência reforça o caráter ágil e

adaptativo da metodologia, tornando-a adequada para cenários de alta urgência e complexidade, como o contexto organizacional estudado.

Diante desse alinhamento conceitual e metodológico, a CHSS é operacionalizada por meio de uma ferramenta facilitadora, concebida para apoiar sua aplicação prática e a sistematização das etapas propostas. Estruturada com base em técnicas de coleta e análise qualitativa e quantitativa de dados, essa ferramenta viabiliza a condução das entrevistas com os participantes, bem como a elaboração do relatório-síntese do processo de mudança. Importa destacar que a aplicação da ferramenta facilitadora no projeto piloto permitiu observar, ajustar e aprimorar a proposta em contexto real, favorecendo sua aderência às necessidades organizacionais e sua utilidade na promoção do engajamento e da aprendizagem coletiva.

No âmbito desta pesquisa, a CHSS é aplicada de forma integrada ao método de pesquisa-ação, estruturando ciclos iterativos de diagnóstico, intervenção e avaliação. O detalhamento do método de pesquisa adotado, bem como a forma como a CHSS se articula aos ciclos da pesquisa-ação, é apresentado no capítulo metodológico.

A seguir, detalha-se o funcionamento da metodologia CHSS, com ênfase na matriz de Motivadores da Mudança, instrumento central para a análise das percepções, resistências e impulsionadores dos participantes frente ao processo de mudança organizacional. Tal matriz foi concebida a partir dos fundamentos da psicologia analítica de Carl Gustav Jung, bem como dos estudos contemporâneos sobre arquétipos organizacionais (Jung, 1964; Pearson, 1998), incorporando também contribuições conceituais de Silveira (2010) no que se refere à aplicação dos arquétipos em contextos organizacionais.

2.5.3 Ferramenta facilitadora

A ferramenta facilitadora da CHSS foi concebida para operacionalizar as etapas da metodologia, promovendo a coleta estruturada de dados, a análise colaborativa e a priorização de ações. No contexto da aplicação da CHSS, essa ferramenta viabiliza tanto a condução das entrevistas com os participantes quanto a sistematização das informações coletadas, subsidiando a tomada de decisão ao longo do processo de mudança.

No âmbito da etapa de Ideação das hipóteses de solução, destaca-se a Matriz de Motivadores da Mudança, instrumento central da ferramenta CHSS, destinada a aprofundar a análise das percepções dos participantes frente ao processo de mudança organizacional. Essa matriz organiza as contribuições dos envolvidos em quatro categorias principais: pontos negativos, aspectos ainda não claros, sugestões de melhoria e pontos positivos, permitindo a identificação estruturada de resistências, dúvidas, oportunidades e fatores de engajamento.

A estrutura da matriz é orientada por quatro perguntas-chave, que direcionam a escuta ativa e a análise das percepções dos participantes: (i) quais são os pontos negativos até o momento; (ii) o que ainda não está claro; (iii) quais são as sugestões de melhoria; e (iv) quais são os pontos positivos identificados. Cada resposta registrada é considerada uma entrada quantitativa, possibilitando a posterior análise da distribuição das percepções entre os diferentes agrupamentos.

Ao término da coleta de dados, procede-se à contabilização das entradas por categoria, sendo selecionados os dois agrupamentos com maior incidência. O cruzamento desses agrupamentos permite a identificação dos principais motivadores associados tanto à resistência quanto à aceitação da mudança, denominados arquétipos predominantes. Essa análise subsidia a definição das estratégias de abordagem, comunicação e engajamento a serem adotadas nas etapas subsequentes da metodologia.

Importa destacar que a Matriz de Motivadores da Mudança fundamenta-se na abordagem arquetípica aplicada ao contexto organizacional, conforme discutido na literatura, incorporando contribuições conceituais de Silveira (2010). Dessa forma, o instrumento favorece uma leitura mais sensível das dinâmicas subjetivas que influenciam o engajamento dos indivíduos, enriquecendo o planejamento e a tomada de decisão nas intervenções de mudança.

Ao responder sistematicamente a essas perguntas, a matriz proporciona uma visão abrangente e dinâmica do cenário organizacional, permitindo ao comitê identificar rapidamente os principais motivadores, resistências e oportunidades de intervenção, subsidiando a tomada de decisão e o planejamento de ações mais assertivas. Cada resposta fornecida pelos participantes às perguntas orientadoras é considerada uma entrada quantitativa e, ao término das entrevistas guiadas, procede-se à contagem das entradas atribuídas a cada grupo. Os dois grupos com maior número de ocorrências são então cruzados, permitindo a identificação dos

sentimentos e dos principais motivadores associados tanto à resistência quanto à aceitação da mudança, denominados arquétipos predominantes.

A seguir, apresenta-se um quadro ilustrativo que simula um exemplo prático, no qual os dois agrupamentos com maior número de entradas foram cruzados: “Sugestões de melhoria” e “Ainda não está claro”, evidenciando os motivadores predominantes dos participantes, neste caso, a afirmação “Só mudo se ficar mais claro o que ganho com isso”. Para cada motivador identificado, a metodologia propõe perguntas norteadoras e uma sugestão de abordagem estratégica.

Em alguns casos, pode haver apenas um agrupamento predominante, o que ocorre quando o resultado apresenta distância quantitativa significativa entre o agrupamento mais recorrente e o segundo colocado. Nessas situações, a metodologia relaciona esse agrupamento consigo mesmo, preservando a coerência do processo analítico.

A Matriz de Motivadores da Mudança permite aprofundar a análise das percepções dos participantes diante do processo de mudança organizacional, oferecendo uma leitura mais sensível das dinâmicas de aceitação e resistência e subsidiando o planejamento e a tomada de decisão nas intervenções de mudança.

Conforme ilustrado na Figura 3 da matriz, a ferramenta organiza as respostas em dez quadrantes, permitindo visualizar as combinações possíveis e apoiar a tomada de decisão, os quais são descritos a seguir.

Figura 3 - Matriz de motivadores da mudança da CHSS

	PONTOS NEGATIVOS	NÃO ESTÁ CLARO	SUGESTÕES DE MELHORIA	PONTOS POSITIVOS
PONTOS NEGATIVOS	EU NÃO QUERO ME ENGAJAR? Perguntas reflexivas? 1. Há uma percepção comum de que a situação atual é desconfortável e que há oportunidades de melhoria? 2. Os alvos estão sendo, de fato, impactados por este problema? Respostas sugeridas: 1. Workshop de mapeamento de dores e hipóteses de solução. 2. Estabelecimento de "Sounding Sessions" regulares e acompanhamento de ações.	EU NÃO QUERO ME ANGAJAR, MAS POSSO MUDAR DE IDEIA. Perguntas reflexivas? 1. Os benefícios da mudança estão claros como as dores e os problemas identificados? 2. Há um plano objetivo reconhecido pelos alvos? 3. Os alvos se sentem confortáveis com o plano de mudança? Respostas sugeridas: 1. Criação de um pacote de benefícios mapeados como resultado da mudança. 2. Estabelecimento de um plano simples, objetivo com os resultados esperados exequíveis e claros.	SÓ ME ENGAJO SE ME SENTIR MAIS CONFORTÁVEL. Perguntas reflexivas? 1. O benefício do novo cenário justifica todo esforço necessário de mudança? 2. As dores apresentadas realmente são percebidas e validadas pela liderança? 3. Os alvos sentem empatia e interesse genuíno da liderança com relação às dores e a necessidade de mudança? Respostas sugeridas: 1. Determinar o mínimo necessário e o máximo possível com relação ao escopo de implementação do novo cenário. 2. Colocar foco naquilo que realmente é possível ser entregue de imediato. [Low-hanging fruits] 3. Terminar tudo que começou. Cumprir aquilo que foi prometido.	ATÉ QUERO ME ENGAJAR, MAS NÃO AGORA. Perguntas reflexivas? 1. Os problemas estão claros para os alvos? 2. Os alvos estão sendo impactados por este problema? 3. Há uma percepção comum de que a situação atual é desconfortável e que há oportunidades de melhoria? 4. Há uma confusão entre dores e causa raiz entre os alvos? Respostas sugeridas: 1. Workshop de mapeamento de dores e hipóteses de solução. 2. Estabelecimento de "Sounding Sessions" regulares e acompanhamento de ações.
NÃO ESTÁ CLARO	EU NÃO QUERO ME ANGAJAR, MAS POSSO MUDAR DE IDEIA. Perguntas reflexivas? 1. Os benefícios da mudança estão claros como as dores e os problemas identificados? 2. Há um plano objetivo reconhecido pelos alvos? 3. Os alvos se sentem confortáveis com o plano de mudança? Respostas sugeridas: 1. Criação de um pacote de benefícios mapeados como resultado da mudança. 2. Estabelecimento de um plano simples, objetivo com os resultados esperados exequíveis e claros.	OS BENEFÍCIOS DA MUDANÇA PARA O AMBIENTE NÃO ESTÃO CLAROS. Perguntas reflexivas? 1. Há uma conscientização geral entre os focos sobre os problemas? 2. Os alvos participaram ativamente do levantamento das hipóteses de solução? 3. Os alvos têm consciência do benefício da mudança em detrimento ao esforço de implementação? Respostas sugeridas: 1. Levantamento e validação problemas e causas entre os alvos. 2. Apresentação de forma clara do tamanho do desafio e do esforço. 3. Construção de um roadmap de milstones para que os alvos se sintam confortáveis.	SÓ ME ENGAJO SE FICAR MAIS CLARO O QUE GANHO COM ISSO. Perguntas reflexivas? 1. Há uma proposta de valor que atenda igualmente o CNPJ e o CPF? 2. A nova realidade apresenta valor para cada um dos alvos [de forma pessoal]? 3. A nova realidade apresenta algum tipo de ameaça aos alvos? Quais são? Respostas sugeridas: 1. Apresentação de forma clara e objetiva onde cada um dos alvos ficará na nova "fotografia". 2. Validação dos alvos com relação às condições, ambiente, papéis e responsabilidades do novo cenário. 3. Atribuição de resposta a todas as possíveis ameaças pessoais apresentadas pelos alvos.	SÓ ME ENGAJO SE ALGUMAS COISAS ACONTECEREM ANTES. Perguntas reflexivas? 1. As dores atuais mais latentes estão sendo amenizadas na rotina diária? 2. Os alvos se sentem confortáveis com relação ao plano de mudança? 3. Foram mapeados os itens de preparação e a estrutura necessária antes das mudanças serem executadas? Respostas sugeridas: 1. Divisão e classificação das mudanças por gravidade/urgência/tendência. 2. Alvos participam do processo de priorização. 3. Mapeamento claro e objetivo das ações prévias e preparatórias antes da mudança. 3. Construir um "timeline" das implementações necessárias.
SUGESTÕES DE MELHORIA	SÓ ME ENGAJO SE ME SENTIR MAIS CONFORTÁVEL. Perguntas reflexivas? 1. O benefício do novo cenário justifica todo esforço necessário de mudança? 2. As dores apresentadas realmente são percebidas e validadas pela liderança? 3. Os alvos sentem empatia e interesse genuíno da liderança com relação às dores e a necessidade de mudança? Respostas sugeridas: 1. Determinar o mínimo necessário e o máximo possível com relação ao escopo de implementação do novo cenário. 2. Colocar foco naquilo que realmente é possível ser entregue de imediato. [Low-hanging fruits] 3. Terminar tudo que começou. Cumprir aquilo que foi prometido.	SÓ ME ENGAJO SE FICAR MAIS CLARO O QUE GANHO COM ISSO. Perguntas reflexivas? 1. Há uma proposta de valor que atenda igualmente o CNPJ e o CPF? 2. A nova realidade apresenta valor para cada um dos alvos [de forma pessoal]? 3. A nova realidade apresenta algum tipo de ameaça aos alvos? Quais são? Respostas sugeridas: 1. Apresentação de forma clara e objetiva onde cada um dos alvos ficará na nova "fotografia". 2. Validação dos alvos com relação às condições, ambiente, papéis e responsabilidades do novo cenário. 3. Atribuição de resposta a todas as possíveis ameaças pessoais apresentadas pelos alvos.	SÓ ME ENGAJO SE FOR DO MEU JEITO. Perguntas reflexivas? 1. A maneira como as mudanças acontecerão foi construída juntamente com os alvos? 2. Os alvos participaram na validação dos problemas e das hipóteses de solução? Respostas sugeridas: 1. Os problemas precisam ser levantados e/ou validados pelos alvos. 2. As hipóteses de solução precisam ser levantadas e/ou validadas pelos alvos. 3. Os alvos precisam participar da construção do novo cenário; de modo direto e/ou indireto. 4. Os alvos precisam ser comunicados periodicamente durante todo a jornada.	PRECISAMOS ESTAR MAIS PREPARADOS PARA ME ENGAJAR. Perguntas reflexivas? 1. Todas as dores dos alvos foram de fatos mapeadas? 2. As micro implicações pessoais e emocionais também foram consideradas? 3. Alguma tecnologia e/ou consultoria externa precisam ser considerados? Respostas sugeridas: 1. Criação de rodas de conversa para considerar as questões pessoais e emocionais dos alvos. 2. Os fatores externos e adjacentes (além do ambiente alvo) precisam ser considerados. 3. Identificação e engajamento dos detratores.
PONTOS POSITIVOS	ATÉ QUERO ME ENGAJAR, MAS NÃO AGORA. Perguntas reflexivas? 1. Os problemas estão claros para os alvos? 2. Os alvos estão sendo impactados por este problema? 3. Há uma percepção comum de que a situação atual é desconfortável e que há oportunidades de melhoria? 4. Há uma confusão entre dores e causa raiz entre os alvos? Respostas sugeridas: 1. Workshop de mapeamento de dores e hipóteses de solução. 2. Estabelecimento de "Sounding Sessions" regulares e acompanhamento de ações.	SÓ ME ENGAJO SE ALGUMAS COISAS ACONTECEREM ANTES. Perguntas reflexivas? 1. As dores atuais mais latentes estão sendo amenizadas na rotina diária? 2. Os alvos se sentem confortáveis com relação ao plano de mudança? 3. Foram mapeados os itens de preparação e a estrutura necessária antes das mudanças serem executadas? Respostas sugeridas: 1. Divisão e classificação das mudanças por gravidade/urgência/tendência. 2. Alvos participam do processo de priorização. 3. Mapeamento claro e objetivo das ações prévias e preparatórias antes da mudança. 3. Construir um "timeline" das implementações necessárias.	PRECISAMOS ESTAR MAIS PREPARADOS PARA ME ENGAJAR. Perguntas reflexivas? 1. Todas as dores dos alvos foram de fatos mapeadas? 2. As micro implicações pessoais e emocionais também foram consideradas? 3. Alguma tecnologia e/ou consultoria externa precisam ser considerados? Respostas sugeridas: 1. Criação de rodas de conversa para considerar as questões pessoais e emocionais dos alvos. 2. Os fatores externos e adjacentes (além do ambiente alvo) precisam ser considerados. 3. Identificação e engajamento dos detratores.	EU QUERO ME ENGAJAR AGORA. Perguntas reflexivas? 1. Os alvos identificam, de fato, um problema que precisa ser direcionado? 2. O cenário atual e o cenário futuro estão claros e pacificados com todos os alvos. Respostas sugeridas: 1. Revisão do propósito da mudança. O processo de engajamento e gestão de mudança é uma estratégia de equalização de propósito e quebra de resistências. 2. Realização de dupla verificação com relação à identificação e entendimento dos problemas e desafios do cenário atual e a proposta de valor do cenário futuro.

Fonte: Matriz concebida por Silveira e integrada à metodologia CHSS no âmbito desta pesquisa (2026)

Com base nessa lógica, o Quadro 4 apresenta uma síntese das principais respostas emocionais observadas no processo de engajamento à mudança, organizadas na forma de reflexões (perguntas orientadoras) e ações associadas. Essas reações refletem sentimentos, expectativas, resistências e motivações que emergem diante de iniciativas de mudança. A identificação e a compreensão dessas emoções contribuem para orientar estratégias de comunicação, fortalecer o sentimento de pertencimento e promover maior aceitação das mudanças propostas.

Quadro 4 - Matriz de motivadores da mudança: reflexões e ações associadas

Quadrante	Perguntas Reflexivas	Ações Sugeridas
Até quero me engajar, mas não agora	Os problemas estão claros para os alvos?; Os alvos estão sendo impactados por este problema?; Há uma percepção comum de que a situação atual é desconfortável e que há oportunidades de melhoria?; Há uma confusão entre dores e causa raiz entre os alvos?	Workshop de mapeamento de dores e hipóteses de solução; Estabelecimento de <i>Sounding Sessions</i> regulares e acompanhamento de ações.
Eu quero me engajar agora	Os alvos identificam, de fato, um problema que precisa ser direcionado?; O cenário atual e o cenário futuro estão claros e pacificados com todos os alvos?	Revisão do propósito da mudança; Realização de dupla verificação com relação à identificação e entendimento dos problemas e desafios do cenário atual e a proposta de valor do cenário futuro.
Só me engajo se me sentir mais confortável	O benefício do novo cenário justifica todo esforço necessário de mudança?; As dores apresentadas realmente são percebidas e validadas pela liderança?; Os alvos sentem empatia e interesse genuíno da liderança com relação às dores e a necessidade de mudança?	Determinar o mínimo necessário e o máximo possível com relação ao escopo de implementação do novo cenário; Colocar foco naquilo que realmente é possível ser entregue de imediato (<i>low-hanging fruits</i>); Terminar tudo que começar. Cumprir aquilo que foi prometido.

Quadrante	Perguntas Reflexivas	Ações Sugeridas
Só me engajo se ficar mais claro o que ganho com isso	Há uma proposta de valor que atenda igualmente o CNPJ e o CPF?; A nova realidade apresenta valor para cada um dos alvos (de forma pessoal)?; A nova realidade apresenta algum tipo de ameaça aos alvos? Quais são?	Apresentação de forma clara e objetiva onde cada um dos alvos ficará na nova 'fotografia'; Validação dos alvos com relação às condições, ambiente, papéis e responsabilidades do novo cenário; Atribuição de resposta a todas as possíveis ameaças pessoais apresentadas pelos alvos.
Só me engajo se for do meu jeito	A maneira como as mudanças acontecerão foi construída juntamente com os alvos?; Os alvos participaram na validação dos problemas e das hipóteses de solução?	Os problemas precisam ser levantados e/ou validados pelos alvos; As hipóteses de solução precisam ser levantadas e/ou validadas pelos alvos; Os alvos precisam participar da construção do novo cenário, de modo direto e/ou indireto; Os alvos precisam ser comunicados periodicamente durante toda a jornada.
Eu não quero me engajar	Há uma percepção comum de que a situação atual é desconfortável e que há oportunidades de melhoria?; Os alvos estão sendo, de fato, impactados por este problema?	<i>Workshop</i> de mapeamento de dores e hipóteses de solução.; Estabelecimento de ' <i>Sounding Sessions</i> ' regulares e acompanhamento de ações.
Eu não quero me engajar, mas posso mudar de ideia	Os benefícios da mudança estão claros como as dores e os problemas identificados?; Há um plano objetivo reconhecido pelos alvos?; Os alvos se sentem confortáveis com o plano de mudança?	Criação de um pacote de benefícios mapeados como resultado da mudança; Estabelecimento de um plano simples, objetivo com os resultados esperados exequíveis e claros.
Os benefícios da mudança para o ambiente não estão claros	Há uma conscientização geral entre os focos sobre os problemas?; Os alvos participaram ativamente do levantamento das hipóteses de solução?; Os alvos têm consciência do benefício da mudança em detrimento ao esforço de implementação?	Levantamento e validação de problemas e causas entre os alvos; Apresentação de forma clara do tamanho do desafio e do esforço; Construção de um <i>roadmap</i> de <i>milestones</i> para que os alvos se sintam confortáveis.

Fonte: Elaborado pela autora (2026)

O desenvolvimento da matriz envolveu a revisão crítica dos principais modelos de *Change Management*, o mapeamento das etapas arquetípicas do líder e a

validação empírica do instrumento em contextos reais de mudança. Essa ferramenta operacionaliza o ciclo de gestão de mudanças proposto, detalhando como as etapas metodológicas são vivenciadas na prática. O fluxo da Matriz de Motivadores da Mudança: Engajamento, Escuta Ativa, Categorização, Priorização, Plano de Ação e Acompanhamento, favorece que as decisões e ações sejam fundamentadas nas percepções reais dos participantes, fortalecendo engajamento, clareza e aceitação da mudança. Dessa forma, a ferramenta atua como elo entre a estrutura metodológica da CHSS e a execução efetiva das ações de transformação organizacional.

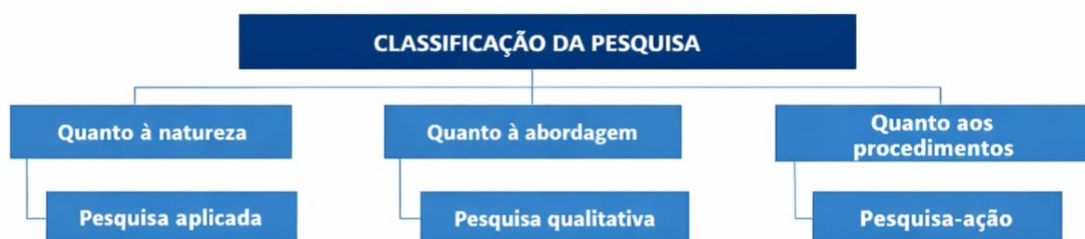
3 METODOLOGIA: MATERIAL E MÉTODOS

3.1 Classificação da pesquisa

De maneira geral, as pesquisas podem ser classificadas de acordo com sua natureza, objetivos, abordagem e método, sendo que cada um desses critérios corresponde a uma dimensão distinta do processo científico. A natureza da pesquisa refere-se à finalidade do conhecimento produzido; os objetivos dizem respeito ao propósito da investigação; a abordagem relaciona-se à forma de análise do fenômeno estudado; e o método corresponde aos procedimentos técnico-científicos adotados para a condução do estudo.

Quanto à natureza, esta pesquisa é classificada como aplicada, pois tem como objetivo gerar conhecimentos voltados à aplicação prática e dirigidos à solução de problemas específicos, conforme definido por Silva e Menezes (2005). Esse tipo de pesquisa envolve verdades e interesses locais que, no presente estudo, abrangem desafios relacionados ao contexto de uma empresa aeronáutica brasileira. A Figura 4 sintetiza a classificação metodológica da pesquisa.

Figura 4 - Classificação da pesquisa



Fonte: Adaptado de Silva e Menezes (2005)

No que se refere aos objetivos, o estudo caracteriza-se como exploratório e descritivo: exploratório, por buscar ampliar a compreensão sobre a gestão de mudanças organizacionais em um cenário orientado à *Business Agility*, ainda pouco estruturado no contexto específico investigado; e descritivo, na medida em que descreve e analisa a dinâmica do processo de mudança organizacional a partir de uma intervenção prática, sem a pretensão de estabelecer relações causais generalizáveis.

Quanto à abordagem, a pesquisa adota uma perspectiva qualitativa, uma vez que privilegia a compreensão aprofundada das percepções, experiências e interações dos participantes no ambiente organizacional, considerando o fenômeno estudado em seu contexto real.

Por fim, quanto ao método, a pesquisa caracteriza-se, do ponto de vista dos procedimentos técnicos, como pesquisa-ação, uma vez que envolve a atuação planejada do pesquisador em uma situação problemática concreta, articulando ação e reflexão com a finalidade de compreender e enfrentar desafios organizacionais específicos.

No que se refere ao método de pesquisa adotado, a pesquisa-ação é compreendida, neste estudo, a partir de uma abordagem de natureza interventiva, participativa e reflexiva, amplamente discutida na literatura (Thiollent, 2011; Tripp, 2005). O referencial de pesquisa-ação utilizado fundamenta-se, principalmente, nas contribuições de Thiollent (2011), que concebe esse método como um processo voltado à investigação articulada à ação, orientado à compreensão e ao enfrentamento de problemas concretos em contextos organizacionais. De forma complementar, dialoga-se com Tripp (2005), especialmente no que se refere à

integração entre ação, reflexão sistemática e aprendizagem ao longo dos ciclos investigativos.

A adoção da pesquisa-ação como método de pesquisa está alinhada à natureza aplicada do estudo, pois permite articular produção de conhecimento e intervenção prática no contexto organizacional analisado. Nesse enquadramento metodológico, a CHSS é utilizada como abordagem aplicada de apoio à condução das mudanças organizacionais, operando como instrumento para estruturar as intervenções, fomentar a escuta, a reflexão e a aprendizagem coletiva ao longo do processo. Ressalta-se que a CHSS não se configura como método de pesquisa, mas como metodologia aplicada integrada ao método da pesquisa-ação, cuja operacionalização é detalhada nas seções subsequentes.

Com o objetivo de explicitar a operacionalização da pesquisa-ação no contexto do presente estudo, o Quadro 5 apresenta uma síntese das etapas adotadas ao longo do processo investigativo.

Quadro 5 - Resumo das etapas da pesquisa-ação adotadas no presente estudo

Etapas da Pesquisa-ação	Descrição
Exploração da Situação	Identificação e compreensão do problema organizacional e de seu contexto
Planejamento	Definição dos objetivos da intervenção, escopo, participantes e estratégias
Obtenção de Dados	Coleta de informações junto aos <i>stakeholders</i> envolvidos
Análise dos Dados	Análise colaborativa e reflexiva dos dados e identificação de desafios
Plano de Ação	Definição e priorização de ações, estratégias e cronograma
Implementação das Ações	Execução das ações e intervenções propostas
Avaliação dos Resultados	Avaliação dos impactos, devolutivas e ajustes ao longo do processo
Elaboração de Produto Técnico	Sistematização reflexiva dos aprendizados e consolidação do produto técnico

Fonte: Elaborado pela autora (2026), com base em Thiollent (2011) e Tripp (2005)

As etapas apresentadas no Quadro 5 não devem ser compreendidas como um processo linear e estanque, mas como um conjunto de fases inter-relacionadas, característico da natureza iterativa da pesquisa-ação. No presente estudo, essas etapas constituem a estrutura metodológica de base, dentro da qual as intervenções foram conduzidas e continuamente ajustadas ao longo dos ciclos investigativos.

A Figura 5 ilustra a articulação entre as etapas da metodologia CHSS e os ciclos da pesquisa-ação adotados no presente estudo, evidenciando o alinhamento entre diagnóstico, intervenção, avaliação e aprendizagem contínua. Nesse contexto, a CHSS atua como abordagem aplicada de apoio à operacionalização das intervenções ao longo do ciclo reflexivo da pesquisa-ação, sem se caracterizar como método de pesquisa, mas como suporte metodológico à gestão de mudanças.

Figura 5 - Integração das etapas da CHSS aos ciclos de Pesquisa-Ação



Fonte: Elaborado pela autora (2026)

A partir dessa integração, as etapas da CHSS orientam a escuta, a análise colaborativa e a definição das ações de mudança, ao passo que os ciclos da pesquisa-ação asseguram a reflexão sistemática sobre as intervenções realizadas, bem como o aprendizado e os ajustes contínuos ao longo do processo investigativo.

3.2 Objeto de estudo

O objeto de estudo desta pesquisa é uma empresa aeronáutica brasileira que projeta, desenvolve, fabrica e comercializa aeronaves, sistemas e soluções para os segmentos de Aviação Comercial, Aviação Executiva, Aviação Agrícola e Defesa &

Segurança. A empresa também oferece suporte e serviços de pós-venda a clientes em diversos países, atuando ao longo de todas as etapas de cadeias produtivas caracterizadas por elevada complexidade tecnológica e organizacional. Em seu segmento principal de atuação, destaca-se como uma das maiores fabricantes mundiais de aeronaves comerciais de pequeno e médio porte, integrando o grupo de organizações de referência do setor aeroespacial.

Com mais de cinco décadas de trajetória, a empresa mantém sua sede no Brasil e concentra, em território nacional, importantes estruturas industriais, administrativas, logísticas e de engenharia, distribuídas em diferentes localidades. Tais unidades sustentam atividades de desenvolvimento tecnológico, manufatura avançada, certificação, operação e suporte a produtos altamente regulados e críticos à segurança.

No âmbito internacional, a empresa possui presença relevante por meio de centros de engenharia, tecnologia e operação, além de escritórios e parcerias estratégicas em diferentes regiões, atendendo mercados na América do Norte, Europa, Ásia e Oriente Médio. Essa configuração reforça o caráter global de suas operações e evidencia a necessidade de coordenação entre múltiplos contextos regulatórios, culturais e organizacionais.

Nesse contexto organizacional, o estudo concentra-se na análise de desafios concretos relacionados à gestão de mudanças em um ambiente caracterizado por elevada complexidade, múltiplos *stakeholders* e necessidade contínua de adaptação, os quais constituem o foco empírico da investigação.

3.3 Etapas do processo de pesquisa-ação

A pesquisa-ação, adotada como método no presente estudo, pressupõe a participação planejada do pesquisador em uma situação problemática concreta, articulando ação e reflexão ao longo do processo investigativo, conforme discutido por Fonseca (2002) e posteriormente aprofundado, no campo organizacional, por Thiollent (2011).

No contexto desta pesquisa, a pesquisa-ação orienta a condução das intervenções voltadas à compreensão e ao enfrentamento de desafios organizacionais reais, preservando seu caráter interventivo, participativo e reflexivo. As etapas do processo de pesquisa-ação adotadas neste estudo foram organizadas com base na sistematização proposta por Thiollent (2011) e ajustadas às especificidades do

contexto organizacional e aos objetivos da investigação. Conforme ressalta o autor, a pesquisa-ação admite adequações contextuais, desde que se preserve seu caráter participativo e reflexivo.

Dessa forma, o desenvolvimento do trabalho contemplou as seguintes fases: exploração da situação, planejamento, obtenção de dados, análise dos dados, plano de ação, implementação das ações, avaliação dos resultados e elaboração do produto técnico.

Cada uma dessas fases é apresentada e detalhada nos tópicos seguintes, considerando sua aplicação no contexto empírico deste estudo.

3.3.1 Exploração da Situação

A etapa de exploração da situação compreende a identificação e a compreensão aprofundada do problema organizacional que motivou a realização da presente pesquisa. Nesse momento inicial, buscou-se contextualizar os desafios enfrentados pela empresa aeronáutica brasileira por meio de um levantamento teórico sobre gestão de mudanças, com ênfase nos conceitos associados ao *Business Agility*, considerando o ambiente contemporâneo de transformação digital e de competitividade crescente.

Paralelamente, foram mapeadas as principais dificuldades, necessidades e expectativas dos *stakeholders* envolvidos, a partir de análise documental, entrevistas exploratórias e reuniões preliminares. Consideraram-se tanto fatores internos à organização, como aspectos relacionados à cultura organizacional, à estrutura hierárquica e aos processos existentes, quanto fatores externos, associados às demandas do mercado, aos avanços tecnológicos e às tendências do setor aeronáutico.

A partir dessa análise inicial, evidenciaram-se os desafios recorrentes da organização na condução de processos de mudança em um contexto caracterizado por elevada complexidade, múltiplos *stakeholders*, necessidade de engajamento e coordenação entre diferentes áreas organizacionais, bem como pela execução de iniciativas de mudança em prazos reduzidos. Nesse cenário, a presença de resistências de naturezas distintas, provenientes de diferentes áreas e *stakeholders*, frequentemente tratadas de forma ampla e pouco priorizada, comprometia a capacidade da organização de responder de maneira focada, eficaz e assertiva aos desafios ao longo dos processos de mudança.

Essa situação consolidou o problema central a ser abordado no estudo e fundamentou a definição dos objetivos da pesquisa, orientando as etapas subsequentes do processo de pesquisa-ação.

3.3.2 Planejamento da pesquisa-ação

O planejamento da pesquisa-ação teve como propósito estruturar a intervenção organizacional a partir do conjunto de dificuldades identificadas na etapa de exploração da situação, particularmente aquelas relacionadas à condução de processos de mudança em contextos marcados por elevada complexidade, múltiplos *stakeholders*, necessidade de engajamento, coordenação entre diferentes áreas organizacionais e execução de mudanças em prazos reduzidos. Observou-se que essas condições dificultavam a definição de prioridades e a condução de respostas focadas e eficazes às resistências emergentes ao longo dos processos de mudança.

Com vistas à operacionalização das intervenções, adotou-se a CHSS como abordagem aplicada de apoio à gestão de mudanças organizacionais. A seleção da CHSS fundamentou-se em uma análise da literatura voltada a contextos caracterizados por elevada complexidade e necessidade de adaptação contínua, evidenciando a pertinência de soluções flexíveis e participativas para os desafios identificados na etapa de exploração da situação.

O plano de ação foi elaborado de forma participativa, por meio de reuniões com os colaboradores, definição de papéis e responsabilidades e construção de um cronograma das atividades previstas. Essa abordagem favoreceu o alinhamento de expectativas, a identificação de possíveis obstáculos e o delineamento de estratégias voltadas à efetividade das intervenções propostas no contexto organizacional analisado.

3.3.3 Obtenção de dados

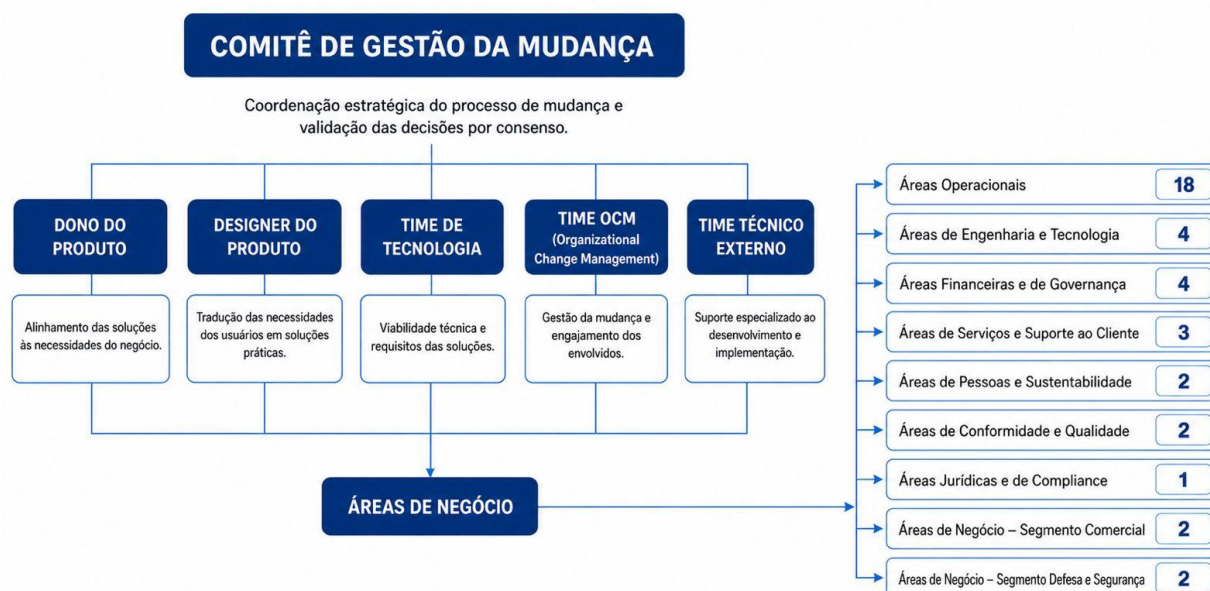
A obtenção de dados ocorreu por meio do levantamento de informações junto a diferentes colaboradores da empresa, totalizando 38 participantes oriundos de distintas áreas organizacionais. Esses participantes foram denominados *Champions*, por atuarem como representantes de suas respectivas áreas no processo de mudança organizacional investigado, contribuindo ativamente para a escuta, análise e priorização das percepções relacionadas ao cenário em estudo.

Os dados foram coletados por meio de diferentes técnicas, incluindo solicitações via correio eletrônico, reuniões de trabalho com duração média de 30 minutos e entrevistas realizadas com os participantes envolvidos. Complementarmente, foram utilizados documentos institucionais e registros organizacionais, tais como relatórios, planilhas eletrônicas, fluxogramas, bases de dados de sistemas corporativos e roteiros de entrevistas, de modo a subsidiar a compreensão do contexto organizacional vigente.

Essa combinação de fontes e técnicas de coleta possibilitou a obtenção de informações diversificadas e contextualizadas, favorecendo uma análise abrangente das percepções, experiências e desafios relacionados à gestão de mudanças no contexto empírico do estudo.

A Figura 6 apresenta a estrutura de governança, os papéis de condução e as áreas organizacionais envolvidas na aplicação da metodologia CHSS, evidenciando a articulação entre o Comitê de Gestão da Mudança, os times responsáveis pela condução do processo e as áreas impactadas que participaram do processo de escuta estruturada.

Figura 6 - Estrutura de governança, papéis e áreas envolvidas



Fonte: Elaborado pela autora (2026)

3.3.4 Análise dos dados

A análise dos dados foi conduzida de forma colaborativa, no âmbito do Comitê de Gestão da Mudança, com a participação ativa do pesquisador enquanto integrante do Time OCM (*Organizational Change Management*), em consonância com o caráter participativo e interventivo da pesquisa-ação. Nessa condição, o pesquisador atuou simultaneamente como agente do processo de mudança e como responsável pela condução analítica e pela sistematização reflexiva dos dados produzidos ao longo das interações.

Nessa etapa, os participantes contribuíram ativamente por meio de reuniões, sessões de *brainstorming*, *workshops* e atividades de *kick-off* do projeto, nas quais foram discutidas percepções, interpretações e sugestões relacionadas ao material coletado. Tais interações favoreceram a construção coletiva do entendimento acerca dos dados e dos desafios associados à gestão da mudança no contexto organizacional estudado.

Considerando a natureza da pesquisa-ação, o pesquisador atuou como participante do processo, integrando as atividades de análise e registrando de forma sistemática as decisões tomadas, as devolutivas realizadas ao grupo e as evidências produzidas ao longo das interações. Buscou-se, ainda, a triangulação dos dados, por meio da combinação de informações de natureza quantitativa, tais como contagens e frequências de registros, com dados qualitativos provenientes de relatos, observações e interações dos participantes, mantendo o equilíbrio entre participação ativa e reflexão crítica.

Com base nesse processo analítico, procedeu-se à categorização temática dos dados, realizada de maneira colaborativa e validada em reuniões de consenso com o comitê. Eventuais divergências na classificação foram discutidas coletivamente até a obtenção de convergência, contribuindo para a redução de vieses individuais e para o fortalecimento da consistência analítica dos resultados.

3.3.5 Plano de ação

Conforme discutido no referencial teórico, a metodologia CHSS foi concebida a partir da integração de contribuições clássicas e contemporâneas da gestão de mudanças, destacando-se por sua natureza ágil, adaptativa e colaborativa. Tais características evidenciam sua aderência teórica e seu alinhamento às demandas

identificadas em contextos organizacionais marcados por elevada complexidade e necessidade de adaptação contínua.

No presente estudo, a CHSS foi incorporada como abordagem aplicada de apoio à elaboração e condução do plano de ação, em consonância com os princípios da pesquisa-ação e com o conjunto de dificuldades identificadas na etapa de exploração da situação, particularmente no que se refere à necessidade de respostas mais focadas e assertivas às resistências emergentes nos processos de mudança.

O plano de ação foi construído de forma colaborativa, envolvendo os principais *stakeholders* e representantes das áreas impactadas pela mudança. Com base na análise dos dados, os desafios associados à implementação da gestão de mudanças foram explicitados, possibilitando a definição de prioridades, a estruturação das intervenções e o delineamento dos papéis, responsabilidades, cronograma de execução e mecanismos de governança necessários à condução do processo.

No contexto deste estudo, foi selecionada como projeto piloto uma aplicação corporativa (*software*) utilizada para apoiar o armazenamento e a gestão de documentos institucionais estratégicos, normas, procedimentos e registros organizacionais, denominada neste trabalho como D-CORE¹ (*Document Core Repository*). Trata-se de uma solução de uso transversal, empregada por diferentes áreas da organização, cujo papel é crítico para a sustentação de processos operacionais e decisórios.

A solução vigente apresentava limitações arquiteturais e técnicas estruturais, que não poderiam ser mitigadas apenas por ajustes operacionais, tornando necessária a implantação de uma nova solução tecnológica e a migração segura do conteúdo existente. Esse cenário configurou um ambiente organizacional propício para a aplicação da CHSS como abordagem de apoio à gestão da mudança, especialmente diante da necessidade de engajar usuários, alinhar diferentes áreas e conduzir a mudança de forma estruturada em prazos reduzidos.

A operacionalização do plano de ação seguiu as etapas propostas pela CHSS, que incluem o engajamento dos participantes, o mapeamento das dores e problemas-alvo, a definição da estratégia de abordagem, a ideação de hipóteses de solução e a consolidação do plano de ação. Essas etapas foram conduzidas por meio

¹ Nome fictício adotado para fins de anonimização da organização e de seus sistemas internos.

de *workshops*, entrevistas e sessões de *brainstorming*, favorecendo a participação ativa dos envolvidos e a cocriação das soluções propostas.

Ao longo desse processo, os participantes contribuíram para a definição do cronograma de atividades, dos produtos necessários para apoiar a mudança e da validação coletiva das propostas elaboradas. As discussões realizadas permitiram alinhar expectativas, explicitar prioridades e estabelecer mecanismos de acompanhamento e ajuste contínuo das ações.

Por fim, o plano de ação resultante da aplicação da metodologia CHSS orientou não apenas a implementação das mudanças no projeto piloto, mas também a sistematização de práticas de gestão de mudanças baseadas na escuta estruturada dos envolvidos, favorecendo respostas mais focadas e assertivas e contribuindo para o fortalecimento de uma cultura organizacional mais ágil, colaborativa e orientada a resultados.

3.3.6 Implementação das ações

A etapa de implementação das ações consistiu na operacionalização das soluções definidas no plano de ação, no contexto de *Business Agility*, por meio da aplicação da metodologia CHSS, desenvolvida e sistematizada no presente estudo como abordagem aplicada de apoio à gestão de mudanças. Para esse fim, foram realizados encontros de trabalho com os participantes do projeto, nos quais as técnicas e instrumentos previamente definidos foram aplicados de maneira estruturada e colaborativa.

O projeto piloto selecionado para a implementação correspondeu ao MVP (*Minimum Viable Product*) da aplicação corporativa D-CORE, considerando a transição controlada e a migração segura do conteúdo existente para o novo cenário. A escolha desse projeto piloto possibilitou a aplicação da metodologia em um cenário real e de alta relevância organizacional, marcado por impacto sobre múltiplas áreas e pela necessidade de condução da mudança em prazos reduzidos. As atividades de implementação no contexto do D-CORE foram conduzidas por meio de entrevistas e reuniões periódicas com os *Champions*, representantes das áreas impactadas pela mudança.

O processo de implementação seguiu as etapas da CHSS, conforme apresentado no item 2.5.2, abrangendo o engajamento dos participantes, o mapeamento das dores e problemas-alvo, a definição da estratégia de abordagem, a

ideação das hipóteses de solução e a elaboração do plano de ação. Essas etapas permitiram estruturar a intervenção a partir das percepções e necessidades dos envolvidos, favorecendo respostas mais focadas e assertivas aos desafios identificados.

O engajamento inicial priorizou a constituição de um time enxuto, composto por um representante focal de cada área impactada, assegurando capilaridade e representatividade. Cada *Champion* foi responsável por mobilizar colaboradores de sua respectiva área, ampliando o alcance da iniciativa e contribuindo para o levantamento das principais dores e desafios do cenário atual. Esse processo subsidiou a identificação das hipóteses de solução e a construção do cenário futuro desejado, expresso por meio de requisitos funcionais e técnicos da nova versão da aplicação D-CORE.

O lançamento do projeto de mudança ocorreu por meio de um encontro de *kick-off*, com a participação de lideranças, *stakeholders*, membros do comitê e *Champions*, sendo a comunicação disseminada por diferentes canais institucionais, como reuniões com lideranças, comunicados internos e materiais de apoio. O mapeamento das dores e problemas foi conduzido inicialmente de forma individual, seguido de *workshops* de ideação voltados ao levantamento e à validação das hipóteses de solução. Durante esse processo, os participantes foram estimulados a considerar não apenas aspectos técnicos, mas também percepções, expectativas e experiências relacionadas ao processo de mudança.

As informações coletadas foram organizadas na Matriz de Motivadores da Mudança, estruturada em quatro quadrantes:

- (i) pontos negativos até o momento;
- (ii) aspectos ainda não claros;
- (iii) sugestões de melhoria;
- (iv) pontos positivos até o momento.

No Quadro 6 apresenta-se a descrição dos *clusters* da Matriz de Motivadores da Mudança – CHSS, possibilitando a compreensão dos fatores de engajamento, resistência e incerteza associados ao processo de mudança.

Quadro 6 - *Clusters* da matriz de motivadores da mudança - CHSS

PONTOS POSITIVOS ATÉ AGORA	PONTOS NEGATIVOS ATÉ AGORA
Destaca os fatores que favorecem o engajamento, incluindo percepções positivas, conquistas já observadas e cenários em que os participantes demonstram disposição para aderir à mudança, especialmente quando pequenas melhorias são implementadas.	Engloba os motivos que dificultam o engajamento dos participantes, como ceticismo, resistência à mudança, dúvidas sobre os benefícios, desmotivação, restrições de tempo ou falta de suporte adequado. Essa seção evidencia os principais obstáculos percebidos no processo.
AINDA NÃO ESTÁ CLARO	SUGESTÕES DE MELHORIAS
Reúne aspectos que geram incerteza e podem comprometer a adesão à mudança, como benefícios pouco explícitos, ausência de vantagens claras, informações insuficientes ou dúvidas sobre o funcionamento da nova proposta.	Apresenta ideias e recomendações dos participantes para aprimorar o processo, como ações para tornar os benefícios mais evidentes, melhorar as condições de engajamento e fortalecer o suporte oferecido.

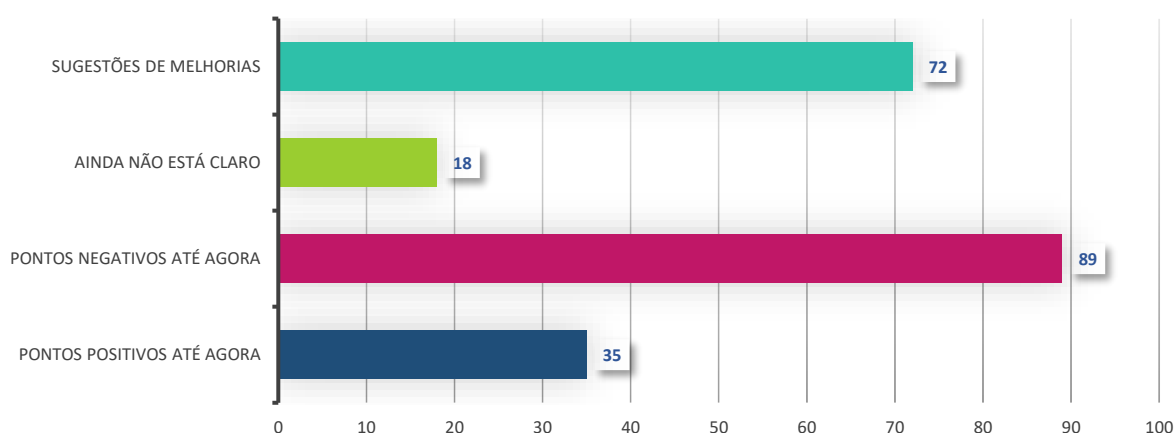
Fonte: Elaborado pela autora (2026)

Essa organização permitiu visualizar o cenário atual da mudança, identificar padrões de resistência, dúvidas recorrentes, oportunidades de melhoria e fatores que favoreciam o engajamento, servindo de base para a priorização das intervenções.

A Matriz de Motivadores da Mudança possibilitou a análise integrada das percepções dos participantes, contribuindo para a identificação dos quadrantes com maior recorrência de registros. Com base nesse levantamento, foram selecionados os dois quadrantes mais citados para orientar as estratégias de intervenção, de modo a atuar de forma alinhada ao sentimento predominante identificado entre os envolvidos no processo de mudança.

3.3.7 Aplicação da metodologia CHSS no contexto da pesquisa-ação

No âmbito da aplicação da metodologia CHSS no contexto da pesquisa-ação, todos os *Champions* envolvidos no processo de mudança organizacional tiveram a oportunidade de registrar suas percepções por meio do preenchimento de uma planilha eletrônica. Nessa atividade, foram coletadas informações relacionadas a aspectos positivos, aspectos negativos, pontos ainda não claros e sugestões de melhoria referentes ao cenário atual de interação com a aplicação corporativa D-CORE. A coleta de dados ocorreu durante um *workshop* com duração aproximada de 45 minutos. Ao término da atividade, foram contabilizadas 35 entradas no *cluster* de pontos positivos, 89 no *cluster* de pontos negativos, 18 no de pontos ainda não claros e 72 no de sugestões de melhoria, conforme ilustrado no Gráfico 2.

Gráfico 2 - Distribuição das menções quantitativas por *cluster* na primeira interação

Fonte: Elaborado pela autora (2026)

Em consonância com os preceitos da metodologia CHSS, procedeu-se inicialmente à análise quantitativa das entradas registradas, por meio da apuração do número de ocorrências em cada *cluster*, com o objetivo de identificar os agrupamentos com maior volume de contribuições. Os *clusters* de pontos negativos e sugestões de melhoria revelaram-se os mais representativos. A análise conjunta desses dois *clusters*, a partir de sua leitura integrada na Matriz de Motivadores da Mudança, evidenciou que as percepções associadas aos pontos negativos estavam diretamente relacionadas às sugestões de melhoria voltadas à redução de incertezas e ao aumento da sensação de conforto no uso da solução.

Essa intersecção indicou que o principal motivador para a adesão à mudança estava condicionado à percepção de maior conforto em relação ao novo cenário, sintetizada pela expressão recorrente entre os participantes de que “só mudam se se sentirem mais confortáveis”. Esse entendimento orientou a definição da estratégia de abordagem, direcionando as intervenções para fatores que impactavam diretamente a sensação de segurança, clareza e usabilidade percebidas pelos envolvidos, bem como para a apresentação mais focada dos problemas, o levantamento das hipóteses de solução, o engajamento dos públicos impactados e a mitigação das resistências associadas à implementação do novo cenário, representado pela evolução da aplicação D-CORE.

Na sequência, foi conduzida a etapa qualitativa, que consistiu na categorização temática das entradas coletadas. Considerando o elevado número de temas

identificados em cada *cluster*, a equipe do projeto, em alinhamento com a metodologia CHSS, selecionou os três temas mais recorrentes de cada agrupamento, totalizando 12 temas prioritários. Com base nessa análise, foi elaborado um relatório consolidando os resultados e destacando os temas de ação a serem aprofundados na etapa subsequente do processo, correspondente à fase de ideação.

Na fase de ideação, os próprios *Champions*, enquanto agentes da mudança, participaram de um *workshop* com duração aproximada de duas horas, conduzido por um *designer* de produto integrante do comitê de gestão da mudança. Nesse encontro, foram propostas hipóteses de solução para os temas priorizados, as quais foram posteriormente submetidas à validação de uma amostra representativa de usuários com diferentes perfis de utilização da aplicação D-CORE. Após essa validação, as hipóteses de solução foram traduzidas em requisitos funcionais e, na sequência, em requisitos técnicos, delimitando o escopo de desenvolvimento da nova versão da aplicação.

Ressalta-se que a escolha pela cocriação, envolvendo ativamente os públicos impactados em todas as etapas de levantamento, análise e validação das soluções, constituiu um elemento central da aplicação da metodologia CHSS. Tal decisão mostrou-se particularmente relevante diante da constatação de que o sentimento predominante identificado entre os participantes estava associado à resistência à mudança condicionada à percepção de conforto. Nesse contexto, a escuta estruturada dos envolvidos revelou-se fundamental para a identificação das dores prioritárias e para a construção de respostas mais focadas, eficazes e assertivas ao processo de mudança, em consonância com os princípios que orientam a metodologia desenvolvida e sistematizada neste estudo.

3.3.8 Avaliação dos resultados

A etapa de avaliação dos resultados constituiu um componente essencial do ciclo de pesquisa-ação, permitindo verificar a efetividade das intervenções realizadas e orientar ajustes contínuos no processo de gestão de mudanças. Para tanto, foram empregados procedimentos sistemáticos de coleta e análise de dados, envolvendo tanto abordagens qualitativas quanto quantitativas, em consonância com o princípio da triangulação metodológica (Thiollent, 2011).

A avaliação foi conduzida de forma colaborativa entre o pesquisador e os participantes do projeto, por meio de reuniões estruturadas, entrevistas, *workshops* e

análise de indicadores previamente definidos. Os dados qualitativos foram obtidos a partir dos relatos, percepções e sugestões dos envolvidos, enquanto os dados quantitativos derivaram do monitoramento de indicadores como nível de engajamento, frequência de participação nas atividades e número de sugestões incorporadas ao plano de ação.

A triangulação metodológica possibilitou integrar diferentes perspectivas e validar os achados sob múltiplos enfoques, contribuindo para maior confiabilidade do processo avaliativo. Nesse contexto, a Matriz de Motivadores da Mudança foi utilizada como instrumento central para organizar as informações coletadas, subsidiando a identificação de padrões de resistência, incertezas recorrentes, sugestões de melhoria e fatores promotores de engajamento.

A análise dos resultados possibilitou uma reflexão mais aprofundada acerca dos fatores que influenciaram o engajamento dos participantes ao longo do processo de mudança. O *insight* predominante, de que a adesão à mudança estava fortemente condicionada à sensação de maior conforto em relação ao novo cenário, evidenciou a relevância de avaliar criticamente se os benefícios percebidos justificavam o esforço requerido pela mudança, se as dores identificadas eram efetivamente reconhecidas e validadas pela liderança, e se havia demonstração de empatia e interesse genuíno em relação às preocupações dos públicos impactados.

Adicionalmente, a avaliação ressaltou a importância de delimitar de forma realista o escopo das intervenções, considerando o equilíbrio entre o mínimo necessário e o máximo possível a ser implementado em cada ciclo. O foco inicial em entregas viáveis de curto prazo (*low-hanging fruits*), aliado ao compromisso com a conclusão e sustentação das ações iniciadas, mostrou-se fundamental para reforçar a credibilidade do processo e fortalecer a confiança dos envolvidos na condução da mudança.

Os procedimentos avaliativos adotados nesta etapa permitiram o acompanhamento sistemático da implementação das ações, a identificação de oportunidades de melhoria e o registro das principais dificuldades enfrentadas ao longo do processo. Os resultados obtidos por meio dessa avaliação são discutidos em maior profundidade no Capítulo 4, à luz dos objetivos da pesquisa e das contribuições para o contexto organizacional investigado.

3.3.9 Elaboração do produto técnico

A elaboração do produto técnico constituiu uma etapa central e estratégica da pesquisa-ação, estando diretamente associada aos objetivos específicos e à natureza aplicada do presente estudo. O produto técnico resultou do processo investigativo e interventivo conduzido ao longo dos ciclos da pesquisa, representando a materialização prática do conhecimento produzido no contexto organizacional analisado.

O produto técnico desta pesquisa materializa-se em uma abordagem estruturada de gestão da mudança orientada ao conceito de *Business Agility*, operacionalizada por meio da metodologia CHSS. Essa abordagem integra fundamentos teóricos de *Change Management* e *Business Agility* com práticas organizacionais concretas, sendo composta por um conjunto articulado de etapas metodológicas, papéis organizacionais, artefatos de apoio, instrumentos de coleta e análise de dados e diretrizes práticas para sua aplicação em contextos organizacionais semelhantes.

A construção do produto técnico ocorreu de forma iterativa e participativa, ao longo dos ciclos da pesquisa-ação, derivando diretamente das intervenções realizadas com os *Champions*, especialmente nas etapas de engajamento, ideação e análise das hipóteses de solução. As contribuições dos participantes foram sistematicamente coletadas, analisadas e traduzidas em requisitos funcionais e operacionais, que orientaram o delineamento das soluções propostas e subsidiaram a consolidação da abordagem enquanto metodologia aplicada. Dessa forma, o produto técnico consolidou tanto a lógica metodológica da CHSS quanto os aprendizados empíricos gerados no contexto organizacional investigado.

Os principais componentes que constituem o produto técnico incluem:

- (i) a estrutura metodológica da CHSS, organizada em etapas claras e iterativas;
- (ii) os papéis definidos no processo de gestão da mudança, como comitê, *Champions* e pesquisador;
- (iii) os artefatos de apoio, com destaque para a Matriz de Motivadores da Mudança e seus desdobramentos em reflexões e ações associadas;
- (iv) os instrumentos de coleta e análise das percepções dos participantes, de natureza qualitativa e quantitativa;
- (v) as diretrizes práticas que orientam a condução das sessões, a interpretação dos resultados e a transformação das percepções em ações organizacionais concretas.

O Quadro 7 sintetiza os componentes do produto técnico, organizando de forma estruturada as etapas, papéis, artefatos, instrumentos e diretrizes que sustentam a aplicação e a replicação da abordagem proposta.

Quadro 7 - Componentes do Produto Técnico - CHSS

Componente	Síntese (o que contempla)
Etapas	Engajamento; mapeamento de dores e problemas-alvo; definição da estratégia de abordagem; ideação das hipóteses de solução; elaboração do plano de ação.
Papéis	Comitê (análise e validação por consenso); pesquisador (participante do processo e registro das decisões); <i>Champions</i> (representantes das áreas e mobilização dos públicos-alvo).
Artefatos	Matriz de Motivadores da Mudança (organizada em quatro <i>clusters</i> e perfis arquétipos); relatório consolidado por interação; plano de ação e plano de comunicação derivados das prioridades identificadas.
Instrumentos	Entrevistas, reuniões e <i>workshops</i> ; planilha eletrônica para registro e contagem das entradas; ferramentas de análise e visualização de dados; procedimentos de categorização temática e análises quantitativa e qualitativa.
Diretrizes	Definição de “entrada” como registro individual na matriz; condução em ciclos curtos com devolutivas e ajustes contínuos; categorização colaborativa com validação por consenso; priorização, acompanhamento e responsabilização das ações definidas.

Fonte: Elaborado pela autora (2026)

Esses componentes conferem rastreabilidade à aplicação da metodologia e contribuem para sua utilização consistente em contextos organizacionais com características semelhantes.

A sistematização do produto técnico ocorreu por meio da elaboração de um relatório conclusivo, no qual foram registrados de maneira estruturada o processo de construção, aplicação e refinamento da abordagem proposta, bem como as evidências produzidas ao longo das intervenções e os resultados observados. Esse material configura-se como um guia metodológico aplicado para a condução de processos de gestão da mudança orientados à *Business Agility*.

O produto técnico apresenta caráter flexível, adaptativo e replicável, podendo ser ajustado conforme as especificidades culturais, organizacionais e contextuais das organizações em que venha a ser aplicado. A abordagem de cocriação, adotada como princípio central da CHSS, mostrou-se um elemento crítico para a mitigação de resistências, o fortalecimento do engajamento e a promoção de mudanças sustentáveis, reforçando a importância da escuta estruturada ao longo de todo o processo.

Dessa forma, o produto técnico desenvolvido neste estudo configura-se como uma solução metodológica aplicada de gestão da mudança, sistematizada e refinada empiricamente ao longo dos ciclos da pesquisa-ação, contribuindo para a disseminação de práticas inovadoras orientadas à *Business Agility* e para o fortalecimento da capacidade adaptativa das organizações frente aos desafios contemporâneos.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Este capítulo apresenta os resultados e discussões decorrentes da aplicação da abordagem de gestão de mudanças orientada pelo conceito de *Business Agility*, operacionalizada por meio da metodologia CHSS no projeto piloto D-CORE. A análise contempla a evolução dos indicadores, as percepções dos participantes, as melhorias incorporadas e a discussão dos achados à luz da literatura, além das limitações e oportunidades identificadas.

O objetivo é evidenciar como a metodologia proposta contribuiu para reduzir resistências, promover o engajamento e consolidar práticas mais ágeis de gestão da mudança em um contexto organizacional caracterizado por elevada complexidade e tempo reduzido para adaptação.

Para isso, o capítulo está organizado em cinco seções: (i) contexto e processo metodológico de aplicação, (ii) dados coletados e evolução dos indicadores, (iii) sugestões de melhoria incorporadas, (iv) discussão dos achados à luz da literatura e (v) limitações e oportunidades identificadas.

4.1 Contexto e processo metodológico

A pesquisa-ação foi adotada como abordagem metodológica por sua capacidade de integrar intervenção prática e produção de conhecimento em contextos organizacionais dinâmicos. Fundamentada nos princípios de colaboração, participação ativa dos envolvidos e ciclos iterativos de aprendizagem, essa abordagem possibilita a adaptação das estratégias de gestão da mudança às necessidades reais das organizações.

No presente estudo, as etapas da pesquisa-ação - exploração da situação, planejamento, obtenção e análise dos dados, elaboração do plano de ação, implementação das ações, avaliação dos resultados e elaboração do produto técnico

- foram aplicadas para analisar os efeitos da adoção de uma abordagem de gestão da mudança orientada ao conceito de *Business Agility* no contexto organizacional investigado. A metodologia CHSS foi utilizada para operacionalizar ciclos curtos de interação, promover a escuta estruturada e favorecer a cocriação de soluções ao longo do processo.

A aplicação prática dessa abordagem ocorreu em uma situação real, no contexto do projeto D-CORE, em uma empresa aeronáutica brasileira. Essa experiência possibilitou observar, de forma concreta, os efeitos da metodologia proposta, bem como identificar desafios, aprendizados e elementos relevantes para a consolidação de práticas de gestão da mudança em ambientes caracterizados por elevada complexidade e necessidade de adaptação em prazos reduzidos.

4.2 Resultados da primeira interação

A aplicação da metodologia CHSS neste estudo foi estruturada em três interações ao longo do processo de pesquisa-ação, mantendo, contudo, o caráter iterativo da abordagem, concebida para ser aplicada em quantas rodadas forem necessárias até a harmonização das percepções e a mitigação das resistências no contexto organizacional.

A primeira interação teve como propósito mapear o cenário inicial de percepções dos participantes em relação à mudança proposta, sem a apresentação de uma solução tecnológica pronta. A escuta concentrou-se na compreensão das percepções iniciais sobre o cenário vigente e das expectativas associadas à mudança, abrangendo níveis de aceitação, dúvidas, resistências, sugestões de melhoria e aspectos positivos percebidos. Os dados coletados nessa etapa foram organizados em quatro *clusters* principais: Pontos Negativos, Não Está Claro, Sugestões de Melhoria e Pontos Positivos, subsidiando o direcionamento das decisões e das ações nas etapas subsequentes do processo.

4.2.1 Indicadores quantitativos

Na primeira interação, o levantamento dos dados revelou um cenário inicial composto por diferentes percepções dos participantes. Foram registradas 89 menções relacionadas aos pontos negativos, evidenciando desafios e resistências presentes no início do processo. Além disso, foram identificadas 72 sugestões de melhoria,

indicando o engajamento dos participantes na proposição de aprimoramentos para o novo cenário.

O *cluster* denominado Não Está Claro totalizou 18 menções, refletindo aspectos que ainda geravam incerteza ou necessidade de esclarecimento por parte dos envolvidos. Por fim, foram registradas 35 menções associadas a pontos positivos, demonstrando o reconhecimento de avanços e benefícios já percebidos na aplicação (Gráfico 2).

Esses resultados quantitativos subsidiaram a análise qualitativa dos *clusters* temáticos e orientaram o direcionamento das ações nas etapas subsequentes da abordagem, conforme será detalhado nos itens seguintes.

4.2.2 Análise qualitativa dos *clusters* temáticos

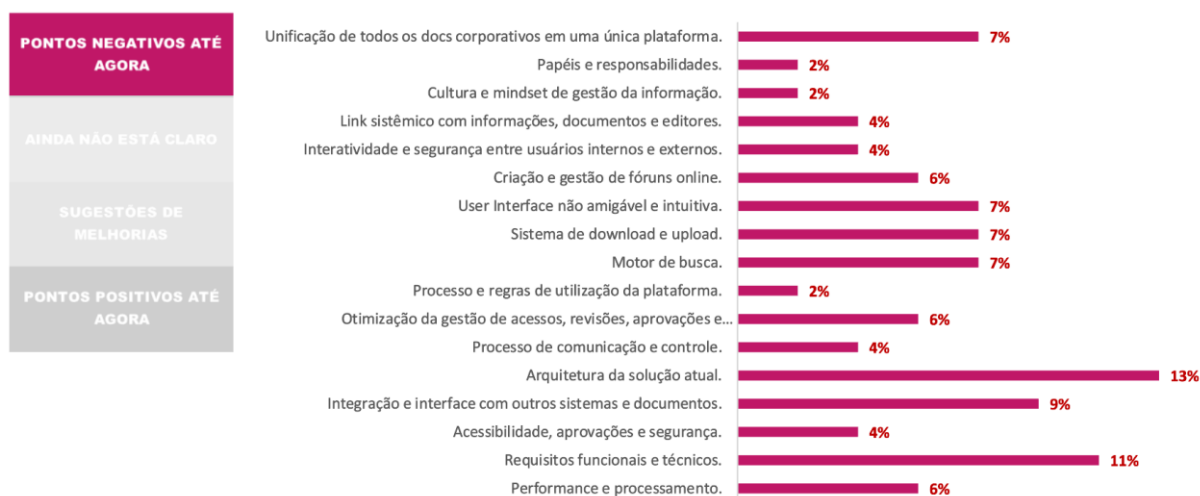
Nesta seção, apresenta-se a análise qualitativa dos dados coletados na primeira interação, estruturada a partir dos *clusters* definidos na Matriz de Motivadores da Mudança da CHSS. Essa matriz, inspirada em referenciais teóricos relacionados à compreensão de padrões de percepção e comportamento, orientou tanto o processo de escuta quanto a categorização das respostas dos participantes, permitindo uma análise comparativa e longitudinal ao longo do processo. Os quatro *clusters* centrais considerados nesta análise são: Pontos Negativos, Não Está Claro (Dúvidas), Sugestões de Melhoria e Pontos Positivos.

4.2.2.1 Pontos Negativos

No momento da primeira interação, a nova solução tecnológica ainda não havia sido implementada, tampouco utilizada pelos participantes. Assim, os pontos negativos identificados não se referem à experiência de uso da plataforma proposta, mas às percepções relacionadas ao cenário vigente, às expectativas em relação à mudança anunciada e às experiências anteriores dos participantes em outros processos de mudança vivenciadas no contexto da organização. Esses registros expressam, sobretudo, preocupações, resistências, receios e riscos percebidos frente ao processo de mudança em curso.

Os pontos negativos mais apontados pelos participantes foram a arquitetura da solução atual (13%), requisitos funcionais e técnicos (11%) e integração e interface com outros sistemas e documentos (9%). Contudo, diversos outros aspectos também foram relatados, conforme apresentado no Gráfico 3.

Gráfico 3 - Pontos negativos apontados pelos participantes



Fonte: Elaborado pela autora (2026)

No que se refere à arquitetura da solução atual, os registros indicam dificuldades associadas ao manuseio do sistema, à desorganização das informações e à ausência de padronização, fatores que impactavam diretamente a percepção de eficiência e confiabilidade da solução vigente. O tema integração e interface com outros sistemas e documentos também se destacou de forma significativa, refletindo limitações na interoperabilidade e na fluidez dos processos informacionais. Já em relação aos requisitos funcionais e técnicos, foram evidenciadas limitações operacionais, instabilidades e funcionalidades restritas, que reforçavam a percepção de inadequação da solução existente às necessidades atuais da organização.

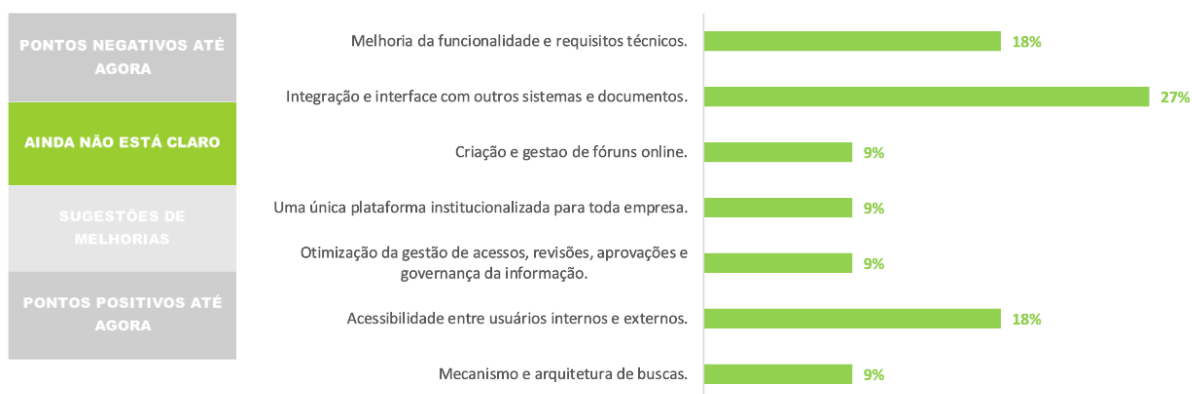
De forma integrada, os pontos negativos identificados revelam que as principais resistências iniciais à mudança estavam menos associadas à rejeição da mudança em si e mais relacionadas às fragilidades percebidas na solução vigente e aos riscos de que essas limitações fossem reproduzidas no novo cenário. Esses achados reforçam a importância de uma gestão da mudança orientada pela escuta estruturada, capaz de transformar percepções negativas e receios iniciais em insumos para priorização de ações e definição de requisitos, contribuindo para a construção de soluções mais aderentes às expectativas e demandas dos públicos impactados.

4.2.2.2 Não Está Claro (Dúvidas)

No que se refere aos aspectos classificados como Não Está Claro, os participantes manifestaram principalmente dúvidas relacionadas à integração e

interface com outros sistemas e documentos (27%), às funcionalidades e requisitos técnicos da solução proposta (18%) e à acessibilidade entre usuários internos e externos (18%), conforme ilustrado no Gráfico 4.

Gráfico 4 - Aspectos que ainda não estavam claros para os participantes



Fonte: Elaborado pela autora (2026)

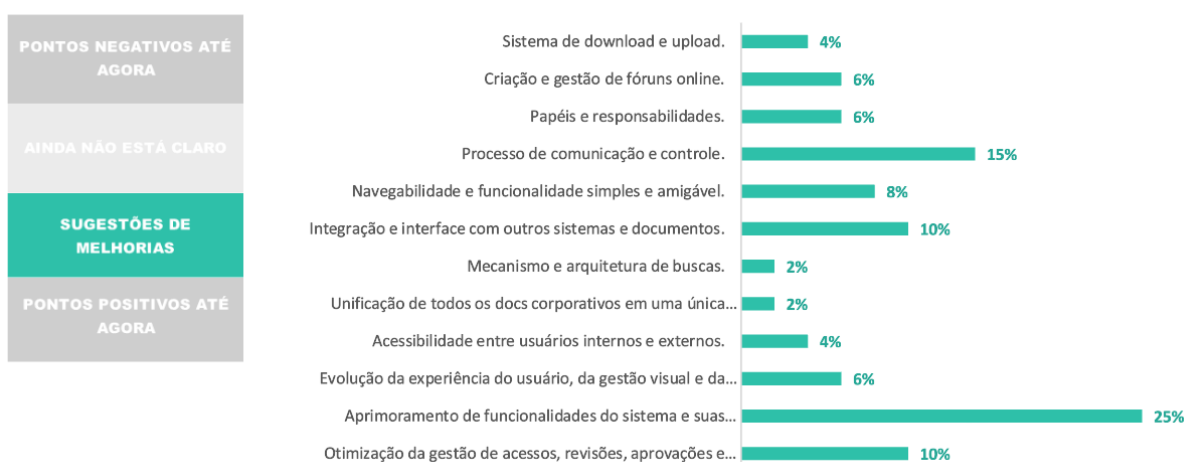
As dúvidas identificadas concentram-se, em grande medida, em questões relacionadas à forma como a nova solução lidaria com integrações sistêmicas, controle de acessos, governança da informação e experiência de utilização em cenários que envolvem diferentes perfis de usuários. Esses registros evidenciam a necessidade de maior clareza quanto aos critérios de acesso, responsabilidades, fluxos de informação e mecanismos de interoperabilidade, elementos críticos para a confiança e a aceitação da mudança.

De forma geral, o *cluster* “Não Está Claro” indica que parte das resistências iniciais observadas no processo de mudança está associada menos à rejeição da proposta e mais à ausência de informações suficientemente detalhadas sobre seu funcionamento futuro. As dúvidas levantadas constituíram, assim, insumos relevantes para o direcionamento das ações de comunicação, definição de requisitos e priorização de decisões nas etapas subsequentes da abordagem, reforçando a importância da escuta estruturada para antecipar riscos e alinhar expectativas ao longo do processo de mudança.

4.2.2.3 Sugestões de Melhoria

As principais sugestões de melhoria apresentadas pelos participantes concentraram-se no aprimoramento de funcionalidades do sistema e de suas integrações, fluxos e automações de procedimentos (25%), em aspectos relacionados aos processos de comunicação e controle (15%), na integração e interface com outros sistemas e documentos (10%) e na otimização da gestão de acessos, revisões, aprovações e governança da informação (10%), conforme apresentado no Gráfico 5.

Gráfico 5 - Sugestões de melhorias apontadas pelos participantes



Fonte: Elaborado pela autora (2026)

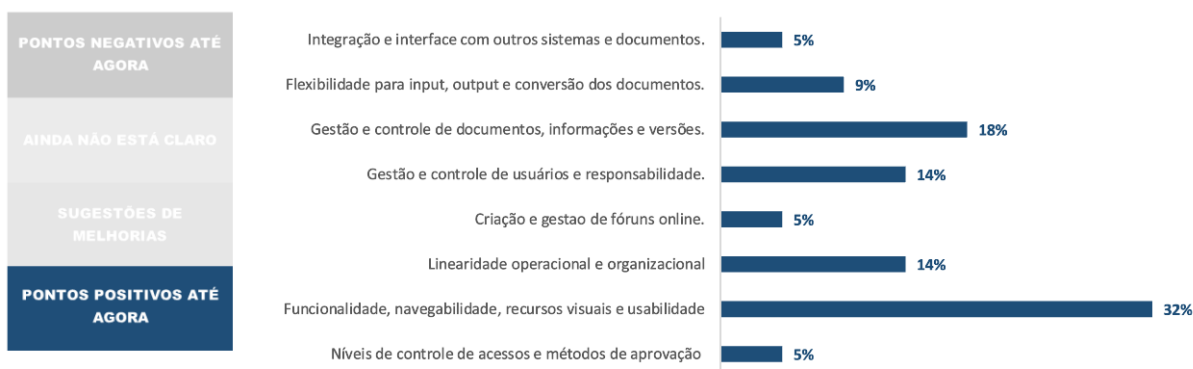
É interessante notar que as sugestões de melhoria apresentadas pelos participantes não se concentraram apenas em aspectos tecnológicos isolados, mas refletiram uma visão integrada do processo de mudança, envolvendo funcionalidades, integração com sistemas existentes, comunicação, governança da informação e definição de fluxos. Esse conjunto de manifestações reforça que as expectativas dos envolvidos estavam associadas não apenas à adoção de uma nova solução tecnológica, mas também à forma como a mudança seria estruturada, comunicada, operacionalizada e sustentada no contexto organizacional.

As sugestões levantadas constituíram, portanto, insumos relevantes para a priorização das ações e para a tomada de decisão nas interações subsequentes da abordagem, evidenciando o papel da escuta estruturada como elemento central para orientar intervenções mais focadas, coerentes e alinhadas às necessidades dos públicos impactados.

4.2.2.4 Pontos Positivos

Entre os principais pontos positivos identificados pelos participantes, destacaram-se aspectos relacionados à funcionalidade, navegabilidade, recursos visuais e usabilidade do sistema (32%), à gestão e controle de documentos, informações e versões (18%), à gestão de usuários e responsabilidades (14%) e à linearidade operacional e organizacional (14%), conforme apresentado no Gráfico 6.

Gráfico 6 - Pontos positivos relatados pelos participantes



Fonte: Elaborado pela autora (2026)

Os pontos positivos evidenciam que, mesmo em um cenário inicial marcado por resistências e incertezas, os participantes foram capazes de reconhecer avanços relevantes associados à proposta de mudança, especialmente no que se refere à organização da informação, à padronização de documentos, à clareza de responsabilidades e à melhoria da experiência de uso em comparação ao cenário vigente.

De forma geral, os registros desse *cluster* indicam que a percepção de valor da solução proposta esteve fortemente associada a ganhos concretos de controle, rastreabilidade, governança da informação e simplificação dos fluxos operacionais. Esses aspectos atuaram como fatores potenciais de engajamento, contribuindo para reduzir resistências iniciais e para sustentar a continuidade do processo de mudança ao longo das interações subsequentes.

4.2.3 Síntese dos resultados da primeira interação

A síntese dos resultados da primeira interação evidencia um cenário inicial marcado pela coexistência de resistências, incertezas, sugestões construtivas e reconhecimento de avanços, revelando a complexidade inerente ao processo de

mudança organizacional analisado. A distribuição das menções entre os *clusters* temáticos indicou maior concentração nos grupos Pontos Negativos (89 menções) e Sugestões de Melhoria (72 menções), seguidos pelos Pontos Positivos (35 menções) e pelos aspectos classificados como Não Está Claro (18 menções).

Essa configuração sugere que, no estágio inicial do processo, os participantes demonstraram maior necessidade de expressar preocupações e propor aprimoramentos, o que reflete tanto fragilidades percebidas no cenário vigente quanto expectativas em relação ao novo contexto. Ao mesmo tempo, a presença de manifestações positivas indica que a proposta de mudança já despertava reconhecimento de valor, mesmo antes de sua implementação efetiva.

A análise integrada dos *clusters*, estruturada a partir da Matriz de Motivadores da Mudança da CHSS, permitiu identificar diferentes perfis de engajamento entre os participantes. Destacou-se, de forma predominante, um perfil associado à condição para o engajamento, sintetizado pela percepção de que a adesão à mudança estaria condicionada ao aumento da clareza, do conforto e da segurança em relação à solução proposta e ao processo de sua implantação.

Esse diagnóstico evidenciou que as resistências iniciais não estavam associadas à negação da mudança em si, mas à necessidade de maior informação, previsibilidade, governança e alinhamento entre expectativas e entregas. A partir dessa compreensão, tornou-se possível direcionar o plano de ação para temas de maior impacto, priorizando intervenções voltadas à redução de incertezas, ao fortalecimento da comunicação, à melhoria da governança da informação e ao endereçamento das principais preocupações técnicas e operacionais identificadas.

Assim, a primeira interação da CHSS cumpriu seu papel diagnóstico e orientador, fornecendo subsídios concretos para a definição das ações subsequentes e para o ajuste da estratégia de gestão da mudança. A escuta estruturada e a categorização sistemática das percepções contribuíram para transformar manifestações iniciais de resistência e dúvida em insumos estratégicos, preparando o terreno para a evolução do engajamento e para a condução das interações seguintes.

4.3 Evolução dos indicadores

Para fins de análise, considerou-se como entrada cada registro individual realizado pelos participantes na Matriz de Motivadores da Mudança, contemplando pontos negativos, dúvidas, sugestões de melhoria e pontos positivos. As contagens

por *cluster* correspondem ao total de registros por categoria em cada interação, o que viabilizou a comparação longitudinal entre as rodadas realizadas.

A aplicação da metodologia CHSS neste estudo ocorreu ao longo de três interações sequenciais, com intervalo médio de aproximadamente um mês entre cada encontro. Essa cadência foi definida de modo a viabilizar a execução das ações prioritizadas no plano de ação, o acompanhamento de seus efeitos iniciais e a comunicação das devolutivas aos participantes, sem comprometer a continuidade do engajamento. Entre uma interação e outra, as equipes responsáveis atuaram na implementação das ações de maior prioridade, especialmente aquelas relacionadas à comunicação, treinamentos e ajustes operacionais, criando condições concretas para a evolução das percepções observadas nas interações subsequentes.

4.3.1 Primeira interação

Na primeira rodada de aplicação da CHSS, a análise dos dados provenientes da Matriz de Motivadores da Mudança revelou um cenário inicial caracterizado pela predominância de desafios, resistências e expectativas em relação à mudança proposta. Esse contexto evidenciou obstáculos relevantes à aceitação do novo cenário, indicando a necessidade de estratégias direcionadas à redução de incertezas e ao fortalecimento do engajamento dos participantes.

A análise quantitativa dos *clusters* permitiu identificar o arquétipo predominante entre os participantes, associado à condição de engajamento sintetizada pela percepção (“Só mudo se me sentir mais confortável”). Esse perfil orientou a definição das estratégias de atuação nas etapas seguintes, direcionando o foco para ações capazes de ampliar o conforto, a clareza e a confiança em relação ao processo de mudança.

Cada *cluster* foi analisado qualitativamente a partir da identificação de temas recorrentes, que, após categorização, foram classificados segundo critérios de impacto e urgência para o sucesso da mudança. A priorização considerou a relevância para os usuários, a frequência das menções e o potencial das ações propostas para aumentar o conforto e a aceitação do novo cenário.

Os temas classificados como de alta prioridade foram encaminhados para execução imediata, enquanto aqueles de média e baixa prioridade foram planejados para etapas subsequentes. O plano de ação foi elaborado de forma colaborativa, contemplando ações práticas associadas a cada tema priorizado, com destaque para

iniciativas relacionadas à comunicação e aos treinamentos sobre a mudança. Para cada ação, definiu-se um responsável, indicadores de acompanhamento e o respectivo status de execução (parado, em andamento ou concluído), possibilitando ajustes contínuos e transparência no acompanhamento.

Esse processo estruturado permitiu que as principais dores e expectativas identificadas na primeira interação fossem endereçadas de forma sistemática, criando condições iniciais mais favoráveis à mudança e preparando o grupo para avançar nas interações seguintes. Esses achados estão alinhados à literatura que aponta a resistência inicial como um comportamento recorrente em processos de mudança tecnológica, ressaltando a relevância de estratégias de comunicação, participação e capacitação para mitigar impactos negativos e promover maior aceitação ao longo do processo (Ferreira et al., 2008).

4.3.2 Segunda interação

Na segunda interação, os resultados evidenciaram uma evolução positiva no processo de adaptação dos participantes à mudança proposta. Esse avanço ocorreu após a implementação das ações priorizadas no plano de ação decorrente da primeira interação, incluindo ajustes iniciais na solução, esclarecimentos sobre requisitos e governança, bem como iniciativas de comunicação, capacitação e alinhamento das expectativas em relação ao novo cenário.

Embora a nova solução tecnológica ainda não estivesse plenamente implantada, os participantes tiveram acesso a definições mais claras sobre o funcionamento esperado do sistema, critérios de controle, fluxos de uso e responsabilidades, além de validações parciais relacionadas a funcionalidades e estrutura da proposta. Esse conjunto de ações permitiu que os envolvidos avaliassem de forma mais concreta a direção da mudança, influenciando diretamente suas percepções.

Do ponto de vista quantitativo, observaram-se 54 menções relacionadas a pontos negativos, indicando que desafios técnicos e operacionais ainda persistiam, porém em menor intensidade quando comparados à primeira interação. As sugestões de melhoria totalizaram 61 menções, evidenciando maior engajamento e participação ativa dos usuários na construção das soluções. O *cluster* de dúvidas apresentou apenas 10 menções, sinalizando que as ações de comunicação e esclarecimento começaram a produzir efeito. Paralelamente, foram registradas 58 menções

associadas a pontos positivos, refletindo avanços na aceitação do sistema e no reconhecimento dos benefícios esperados da mudança.

A análise quantitativa dos *clusters* permitiu identificar, entre os participantes, a predominância de percepções associadas à condição de engajamento (“Precisamos estar mais preparados para mudar”), expressa pela necessidade de maior preparo, clareza e conforto em relação à mudança antes da adesão plena ao novo cenário. Esse posicionamento indica uma transição em relação ao estágio anterior, no qual predominava a resistência associada ao conforto (“Só me engajo se me sentir mais confortável”), sinalizando maior abertura à mudança desde que acompanhada de informações claras, suporte adequado e ações concretas.

A redução das menções a pontos negativos e dúvidas, combinada com o aumento dos pontos positivos, está alinhada ao princípio de ciclos curtos de *feedback* e adaptação contínua, característicos de abordagens ágeis de mudança (Emerson, 2022). Esses resultados reforçam o papel da participação ativa dos usuários e da implementação incremental de ações como fatores centrais para a evolução do engajamento e para a consolidação gradual do processo de mudança.

4.3.3 Terceira interação

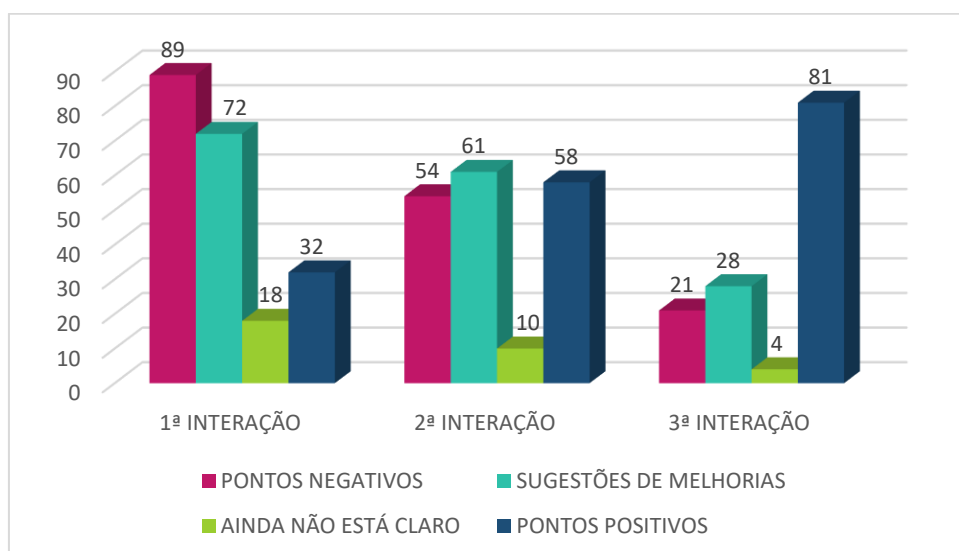
Na terceira interação, os indicadores evidenciaram a consolidação da aceitação e do engajamento dos participantes em relação à mudança proposta. Foram registradas 21 menções associadas a pontos negativos, indicando que os desafios remanescentes tornaram-se mais pontuais e específicos. As sugestões de melhoria totalizaram 28 menções, refletindo um direcionamento voltado mais à evolução contínua da solução do que à correção de falhas estruturais. Apenas 4 menções estiveram relacionadas a dúvidas, o que evidencia um nível elevado de clareza e compreensão acerca do funcionamento esperado do sistema. Em contrapartida, 81 menções corresponderam a pontos positivos, sinalizando maturidade do processo e reconhecimento consistente dos avanços alcançados.

A leitura integrada dos *clusters*, de acordo com a Matriz de Motivadores da Mudança, permitiu identificar, nesta etapa, a predominância de percepções associadas ao arquétipo de aceitação (“Eu quero mudar agora”), sintetizado pela disposição explícita dos participantes em aderir à mudança e avançar na adoção do novo cenário. Esse posicionamento representa uma evolução significativa em relação

às interações anteriores, nas quais predominavam condições associadas ao conforto e ao preparo para o engajamento.

A trajetória observada ao longo das três interações, conforme ilustrado no Gráfico 7, evidencia uma redução progressiva dos pontos negativos e das dúvidas, acompanhada por um aumento expressivo dos pontos positivos. Essa evolução indica que as ações implementadas entre as rodadas, incluindo ajustes incrementais na solução, comunicação contínua, capacitação e devolutivas estruturadas, contribuíram de forma efetiva para a transformação das percepções iniciais e para a consolidação do engajamento dos usuários.

Gráfico 7 - Evolução das interações da CHSS – D-CORE



Fonte: Elaborado pela autora (2026)

De forma geral, os resultados da terceira interação demonstram que o acompanhamento sistemático das percepções dos participantes e a priorização colaborativa das ações permitiram não apenas mitigar resistências iniciais, mas também consolidar níveis mais elevados de aceitação e apropriação do novo cenário. O uso de ciclos curtos de *feedback*, aliado à transparência no acompanhamento das ações e à escuta estruturada, fortaleceu a confiança dos envolvidos e sustentou o processo de mudança em um ambiente organizacional caracterizado por elevada complexidade e múltiplos *stakeholders*.

4.4 Discussão dos achados à luz da literatura

Os resultados obtidos neste estudo dialogam com evidências da literatura que apontam a relevância de abordagens ágeis, participativas e colaborativas na condução de processos de mudança organizacional, especialmente em contextos caracterizados por elevada complexidade e necessidade de adaptação contínua (Ewenstein, Smith e Sologar, 2015; Emerson, 2022). A participação ativa dos *stakeholders* ao longo do processo mostrou-se central para a identificação de resistências, a proposição de melhorias e o direcionamento das ações, em consonância com estudos que ressaltam o envolvimento dos usuários como fator crítico para o sucesso de iniciativas de transformação organizacional (Ferreira et al., 2008; Torabizadeh et al., 2019).

A evolução observada ao longo das três interações indica que a aplicação da abordagem CHSS contribuiu para estruturar o processo de mudança por meio de ciclos curtos de *feedback* e adaptação, possibilitando que percepções iniciais de resistência e incerteza fossem gradualmente transformadas em maior engajamento e aceitação. Esse movimento está alinhado aos princípios de abordagens ágeis de gestão da mudança, que enfatizam aprendizagem incremental, experimentação contínua e ajuste progressivo das ações a partir das respostas dos envolvidos (Emerson, 2022).

Cabe esclarecer que a agilidade observada neste estudo não se refere à CHSS enquanto constructo metodológico isolado, mas ao modo como essa abordagem foi implantada e operacionalizada ao longo do processo de mudança. A agilidade manifestou-se nas rotinas adotadas, na realização de ciclos curtos de interação, nos *workshops* de escuta, validação e ideação, na rápida devolutiva aos participantes e na priorização incremental das ações, permitindo a entrega progressiva de valor em intervalos mais curtos e ajustes contínuos orientados pelos *feedbacks* coletados. Nesse sentido, a CHSS atuou como um arcabouço estruturante da escuta e da análise, enquanto os princípios de *Business Agility* foram materializados no processo de implantação da abordagem.

O encadeamento processual adotado, iniciado pelo mapeamento das dores, dúvidas e expectativas, seguido pela categorização sistemática das percepções, definição colaborativa de prioridades, implementação incremental das ações e devolutiva estruturada aos participantes, revelou-se fundamental para criar previsibilidade, ampliar o conforto e sustentar o engajamento ao longo do tempo. A

clareza sobre o que seria tratado, em que momento e com quais responsáveis contribuiu para reduzir ruídos, alinhar expectativas e fortalecer a confiança no processo de mudança.

Os achados indicam, assim, que os ganhos observados não decorreram apenas da adoção genérica de princípios associados à agilidade, mas da forma como esses princípios foram operacionalizados no processo de gestão da mudança. A combinação entre escuta estruturada, ciclos curtos de *feedback* e acompanhamento visível do status das ações configurou um fluxo de intervenção replicável, capaz de orientar a condução de mudanças organizacionais em contextos com múltiplos *stakeholders* e elevada interdependência entre fatores técnicos, organizacionais e humanos.

Um diferencial evidenciado ao longo do estudo refere-se à centralidade atribuída à escuta estruturada dos participantes. Ao criar espaços sistemáticos para que percepções, dúvidas, sentimentos e sugestões fossem explicitados e considerados no processo decisório, a abordagem reforçou o reconhecimento do fator humano como elemento central da mudança organizacional. Tal ênfase converge com a literatura que critica abordagens prescritivas tradicionais de *Change Management* e destaca a importância de considerar dimensões emocionais, culturais e relacionais nos processos de transformação.

Nesse contexto, a experiência do projeto D-CORE sugere que abordagens que combinam escuta ativa, participação contínua e devolutivas claras tendem a favorecer não apenas a adoção de soluções tecnológicas, mas também a construção de confiança e comprometimento ao longo do processo de mudança. Mais do que viabilizar uma transição caracterizada por maior agilidade, a aplicação da CHSS mostrou-se um instrumento de apoio para mapear zonas de resistência, antecipar demandas latentes e alinhar expectativas, contribuindo para a construção de soluções mais aderentes à realidade organizacional e às necessidades dos diferentes públicos envolvidos.

4.5 Limitações e oportunidades

Durante a aplicação da abordagem CHSS no projeto D-CORE, algumas limitações foram identificadas e merecem destaque. O período total de aproximadamente três meses para a condução das interações e das ações associadas configurou um desafio relevante para a adaptação dos usuários ao novo

cenário, especialmente considerando a substituição de sistemas previamente consolidados e amplamente utilizados. Essa condição contribuiu para a manifestação de resistências iniciais e para a necessidade de maior clareza, previsibilidade e conforto ao longo do processo de mudança.

Adicionalmente, foram observados desafios de natureza técnica, sobretudo no que se refere à integração com sistemas externos e à automação de determinados processos, demandando esforços adicionais por parte das equipes envolvidas. Tais limitações são recorrentes em iniciativas de transformação digital e reforçam a importância de estratégias consistentes de comunicação, capacitação e suporte contínuo como elementos mitigadores de riscos no processo de mudança (Emerson, 2022; Yin, 2016).

Em contrapartida, a experiência revelou oportunidades relevantes para o aprimoramento da gestão da mudança na organização. Destaca-se o potencial de expansão da abordagem CHSS para outros projetos, áreas e contextos, a partir dos aprendizados obtidos e dos resultados observados ao longo do processo. O fortalecimento de uma cultura orientada à escuta, à participação e à melhoria contínua também se configura como um ganho importante, capaz de sustentar práticas inovadoras e alinhadas às demandas organizacionais futuras.

A partir da experiência empírica, foi possível identificar condições que favorecem a aplicação da abordagem proposta, tais como a existência de patrocínio mínimo da liderança, a disponibilidade de tempo para a realização de ciclos curtos de interação, o acesso aos públicos diretamente impactados e a adoção de uma estrutura de governança leve, compatível com os princípios de agilidade.

Por sua vez, a aplicação da abordagem requer atenção especial em contextos organizacionais caracterizados por culturas pouco abertas à participação, baixa maturidade digital, elevada rotatividade de colaboradores ou restrições severas de agenda, fatores que podem limitar a continuidade dos ciclos, o engajamento dos participantes e a efetividade das ações propostas. O reconhecimento dessas limitações contribui para o uso mais consciente e contextualizado da abordagem em diferentes cenários organizacionais.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa teve como objetivo propor uma abordagem de gestão da mudança orientada ao conceito de *Business Agility*, aplicada em uma empresa aeronáutica brasileira. A partir do desenvolvimento do estudo, foi possível responder à questão norteadora da pesquisa, evidenciando que a condução de processos de mudança pode se beneficiar de uma abordagem mais ágil, flexível, participativa e orientada à escuta dos envolvidos, sem desconsiderar a importância de práticas estruturadas de gestão da mudança.

Como principal contribuição aplicada, destaca-se o desenvolvimento, a aplicação e a sistematização da metodologia *Change Sounding Session* (CHSS) como abordagem estruturada de apoio à gestão da mudança em contextos orientados à *Business Agility*. A CHSS integrou fundamentos de *Change Management* com práticas organizacionais ágeis, articulando etapas metodológicas, papéis, artefatos de apoio, instrumentos de escuta e diretrizes práticas voltadas à condução de mudanças de forma participativa, adaptativa e orientada à geração progressiva de valor.

No que se refere aos objetivos específicos, estes foram atendidos ao longo do desenvolvimento da pesquisa. A análise das abordagens de *Change Management* presentes na literatura, a constituição e atuação do Comitê de Gestão da Mudança, a aplicação da CHSS no contexto do projeto piloto D-CORE, a análise dos efeitos decorrentes de sua aplicação e a elaboração do produto técnico evidenciam o percurso realizado e a aderência entre os objetivos propostos e os resultados alcançados.

A aplicação da CHSS no projeto piloto D-CORE permitiu acompanhar a evolução das percepções dos participantes ao longo de três interações, realizadas em um período aproximado de três meses. Os resultados evidenciaram uma trajetória de redução das resistências e dúvidas iniciais, acompanhada pelo aumento progressivo dos pontos positivos e do engajamento dos participantes. Esse movimento indicou que a escuta estruturada, os ciclos curtos de *feedback*, as devolutivas rápidas e a priorização colaborativa das ações contribuíram para ampliar a clareza, o conforto e a confiança dos envolvidos em relação ao processo de mudança.

A Matriz de Motivadores da Mudança mostrou-se relevante para organizar as percepções dos participantes em dimensões analíticas, permitindo mapear resistências, dúvidas, sugestões de melhoria e fatores de engajamento. A partir dessa estruturação, foi possível transformar percepções inicialmente difusas em insumos para priorização de ações, definição de requisitos, ajustes incrementais e

acompanhamento sistemático do plano de ação. Dessa forma, a abordagem contribuiu para aproximar a gestão da mudança das necessidades reais dos públicos impactados.

Os achados da pesquisa indicam que a agilidade observada no estudo esteve relacionada não apenas à metodologia CHSS em si, mas principalmente à forma como ela foi implantada e operacionalizada ao longo do processo. A realização de interações curtas, a escuta ativa dos participantes, a análise colaborativa dos dados, a priorização incremental e a devolutiva contínua às áreas envolvidas favoreceram a entrega progressiva de valor e possibilitaram ajustes ao longo da trajetória de mudança.

O produto técnico resultante desta pesquisa consiste na sistematização da metodologia CHSS, composta por etapas, papéis, artefatos, instrumentos e diretrizes práticas para sua aplicação em contextos organizacionais. Esse produto técnico representa uma contribuição aplicada do estudo, podendo apoiar organizações que enfrentam desafios relacionados à resistência, ao engajamento, à coordenação entre áreas e à necessidade de adaptação em ambientes complexos e dinâmicos.

Apesar dos resultados alcançados, algumas limitações devem ser consideradas. A pesquisa foi realizada em um único contexto organizacional e teve como base um projeto piloto específico, o que limita a generalização dos achados para outros setores ou realidades organizacionais. Além disso, o período aproximado de três meses para condução das interações e implementação das ações representou uma restrição temporal relevante, especialmente diante da complexidade envolvida na substituição de sistemas previamente consolidados e amplamente utilizados.

Também se reconhece que a aplicação da CHSS depende de condições contextuais favoráveis, como patrocínio mínimo da liderança, disponibilidade dos públicos impactados, abertura à participação, estrutura de governança leve e capacidade de resposta das equipes envolvidas. Em ambientes com baixa maturidade digital, forte resistência cultural, elevada rotatividade ou restrições severas de agenda, a continuidade dos ciclos e a efetividade das ações podem ser comprometidas.

Como oportunidades para estudos futuros, recomenda-se a aplicação da CHSS em outros setores, organizações e tipos de projetos, de modo a ampliar a compreensão sobre sua adaptabilidade em diferentes contextos. Estudos longitudinais também podem contribuir para acompanhar os efeitos da abordagem ao longo do tempo, especialmente no que se refere à sustentação do engajamento, à

consolidação das práticas de gestão da mudança e à evolução da maturidade organizacional em ambientes orientados à agilidade.

Por fim, esta pesquisa reforça a relevância de abordagens de gestão da mudança que reconheçam o fator humano como elemento central dos processos de transformação. Ao estruturar espaços de escuta, participação, priorização e devolutiva, a CHSS contribuiu para transformar resistências e incertezas em oportunidades de aprendizagem, alinhamento e ação. Assim, o estudo oferece uma contribuição aplicada para a condução de mudanças organizacionais em contextos complexos, nos quais a capacidade de ouvir, adaptar e gerar valor de forma contínua se torna cada vez mais necessária.

REFERÊNCIAS

- AGILE BUSINESS CONSORTIUM. **Agile business: guiding principles**. 2024. Disponível em: <https://www.agilebusiness.org>. Acesso em: 10 abr. 2026.
- AGILE MANIFESTO. **Manifesto for Agile Software Development**. 2001. Disponível em: <https://agilemanifesto.org/iso/ptbr/manifesto.html>. Acesso em: 04 nov. 2024.
- AGUSTIAN, K. *et al.* The Impact of Digital Transformation on Business Models and Competitive Advantage. **Technology and Society Perspectives (TACIT)**, v. 1, n. 2, p. 79-93, 2023.
- ALAVI, S. *et al.* Providing a model for achieving organizational agility with emphasis on business process management. **International Journal of Process Management and Benchmarking**, v. 12, n. 5, p. 574-598, 2022.
- ALI, F.; HAAPASALO, H. Development levels of stakeholder relationships in collaborative projects: challenges and preconditions. **International Journal of Managing Projects in Business**, v. 16, n. 8, p. 58-76, 2023.
- APPELBAUM, S.H. *et al.* The challenges of organizational agility (part 1). **Industrial and Commercial Training**, v. 49, n. 1, p. 6-14, 2017.
- AZEEM, M. *et al.* Expanding competitive advantage through organizational culture, knowledge sharing and organizational innovation. **Technology in Society**, v. 66, p. 101635, 2021.
- BARBOSA, R. G.; PEREIRA, T. N. F. A mudança organizacional: uma revisão sistemática da literatura. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, v. 22, n. 1, p. e24224-e24224, 2023.
- BELIAS, D.; KOUSTELIOS, A. The impact of leadership and change management strategy on organizational culture. **European Scientific Journal**, v. 10, n. 7, p. 451-470, 2014.
- BRIDGES, William. **Managing transitions: making the most of change**. Reading, MA: Addison-Wesley, 1991.
- BURNES, B. **Managing Change**. 7. ed. Harlow: Pearson, 2017.
- BUSINESS AGILITY INSTITUTE. **About business agility**. 2024. Disponível em: <https://businessagility.institute>. Acesso em: 10 abr. 2026.

- BUSINESS AGILITY INSTITUTE. **Business Agility Report 2025**. 2025. Disponível em: https://api.businessagility.institute/storage/files/download-research/2025-Business-Agility-Report_121225.pdf. Acesso em: 10 abr. 2026.
- CHIAPELLO, E.; GILBERT, P. **Management Tools**: A social sciences perspective. Cambridge University Press, 2019.
- CHUGHTAI, M. S. *et al.* Role of adaptive leadership in learning organizations to boost organizational innovations with change self-efficacy. **Current Psychology**, v. 43, n. 33, p. 27262-27281, 2024.
- CORREA, A. P. A.; PEREIRA, S. M. M. Implementação da Cultura de Agilidade no setor administrativo de uma empresa do ramo tecnológico. **Brazilian Journal of Business**, v. 4, n. 3, p. 1526–1542, 2022.
- DEMING, W. Edwards. **Out of the crisis**. Cambridge, MA: MIT Press, 1986.
- DALLA VALLE, Anna *et al.* **Change management towards life cycle AE (C) practice**. Springer, 2021.
- EMERSON, M. S. 7 reasons why change management strategies fail and how to avoid them. **Professional & Executive Development**, Harvard Division of Continuing Education, 2022. Disponível em: <https://professional.dce.harvard.edu/blog/7-reasons-why-change-management-strategies-fail-and-how-to-avoid-them/>. Acesso em: 4 nov. 2024.
- 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.
- EWENSTEIN, B.; SMITH, W.; SOLOGAR, A. Changing change management. **McKinsey Digital**, p. 1-4, 2015.
- FERREIRA, I. A.; ARAÚJO, F. O.; ECHEVESTE, M. E. S. Práticas de gestão de mudança para apoiar a implantação de sistemas de produção enxuta: um levantamento da literatura científica. **Gestão & Produção**, v. 27, n. 2, p. e4019, 2020.
- FERREIRA, M. P.; ABREU, A. F.; ABREU, P. F.; TRZECIAK, D. S.; APOLINÁRIO, L. G.; CUNHA, A. A. Gestão por indicadores de desempenho: resultados na incubadora empresarial tecnológica. **Produção**, v. 18, n. 2, p. 302-318, 2008.
- FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002.
- GALLI, B. J. Change management models: A comparative analysis and concerns. **IEEE Engineering Management Review**, v. 46, n. 3, p. 124-132, 2018.

- GALVÃO JUNIOR, Geovane Soares. **Proposta de modelo baseado em elementos e práticas de gerenciamento de projetos de transformação digital para suportar o business agility**. 2023. 115 f. Dissertação (Mestrado em Gestão de Projetos) - Universidade Nove de Julho, São Paulo, 2023.
- GLIGOR, D. M.; ESMARK, C. L.; HOLCOMB, M. C. Performance outcomes of supply chain agility: when should you be agile? **Journal of Operations Management**, v. 33/34, n. 1, p. 71-82, 2015.
- GOLDMAN, Roger N.; NAGEL, Roger N.; PREISS, Kenneth. **Agile competitors and virtual organizations: strategies for enriching the customer**. New York: Van Nostrand Reinhold, 1995.
- GONZALEZ, W. Applying agile project management to predevelopment stages of innovation. **International Journal of Innovation and Technology Management**, v. 11, n. 4, p. 1–22, 2014.
- GRANT, A. M. The significance of task significance: Job performance effects, relational mechanisms, and boundary conditions. **Journal of Applied Psychology**, v. 93, n. 1, p. 108–124, 2008.
- HENNEL, P.; ROSENKRANZ, C. Investigating the “socio” in socio-technical development: The case for psychological safety in agile information systems development. **Project Management Journal**, v. 52, n. 1, p. 11–30, 2021.
- HIATT, Jeff. **ADKAR: a model for change in business, government and our community**. Loveland: Prosci Research, 2006.
- HOHL, P. *et al.* Back to the future: origins and directions of the “Agile Manifesto”–views of the originators. **Journal of Software Engineering Research and Development**, v. 6, p. 1-27, 2018.
- JAARON, A. A. M.; HIJAZI, I. H.; MUSLEH, K. I. Y. A conceptual model for adoption of BIM in construction projects: ADKAR as an integrative model of change management. **Technology Analysis & Strategic Management**, v. 33, n. 3, p. 279-291, 2021.
- JUNG, Carl Gustav. **Os arquétipos e o inconsciente coletivo**. 6. ed. Petrópolis: Vozes, 1964.
- JUNG, Carl Gustav. **A luta com as sombras**. In: *Civilização em Transição*. Obras Completas. Vol. X. 1ª ed. 1946. In: MARONI, Amnérís. Jung, individuação e coletividade. São Paulo: Moderna, 1998.

- KAKAR, A. K. A Rhetorical Analysis of the Agile manifesto on its 20th Anniversary. **The Journal of the Southern Association for Information Systems**, v. 10, n. 1, p. 20-29, 2023.
- KHANAGHA, S. *et al.* Mitigating the dark side of agile teams: Peer pressure, leaders' control, and the innovative output of agile teams. **Journal of Product Innovation Management**, v. 39, n. 3, p. 334–350, 2022.
- KOTTER, J. P. **Leading change**. Boston: Harvard Business School Press, 1996.
- KÜBLER-ROSS, Elisabeth. **On death and dying**. New York: Macmillan, 1969.
- KUMKALE, Í. Organizational Agility. In: KUMKALE, Í. **Organizational Mastery: the impact of strategic leadership and organizational ambidexterity on organizational agility**. Singapore: Springer Nature Singapore, 2022. p. 37-52.
- LEWIN, K. Frontiers in group dynamics: concept, method and reality in social science; social equilibria and social change. **Human Relations**, Londres, v. 1, n. 1, p. 5–41, 1947. DOI: 10.1177/001872674700100103.
- LEWIN, K. **Field theory in social science**. New York: Harper & Brothers, 1951.
- LITTLE, J. **Lean Change Management: Innovative Practices for Managing Organizational Change**. Toronto: Happy Melly Express, 2014.
- LODDI, S. A. *et al.* Metodologias Ágeis: um exemplo de aplicação da Extreme Programming (XP). **FaSCi-Tech**, v. 1, n. 3, p. 163 – 177, 2010.
- MAJNOOR, N.; VINAYAGAM, K. The Ascendency of the Paradigm Shift from Organizational Change Management to Change Agility. **International Journal of Professional Business Review**, v. 8, n. 4, p. 19-25, 2023.
- MALIK, M.; SARWAR, S.; ORR, S. Agile practices and performance: Examining the Role of psychological empowerment. **International Journal of Project Management**, v. 39, n. 1, p. 10–20, 2021.
- MATTAJANG, R. Organizational Agility: HR Practices for Facing Rapid Change in the Digital Era. **Journal Info Sains: Informatika dan Sains**, v. 13, n. 03, p. 829-837, 2023.
- MEIER, A.; KOCK, A. Agile R&D units' organization beyond software—Developing and validating a multidimensional scale in an engineering context. **IEEE Transactions on Engineering Management**, v. 69, n. 6, p. 3476–3488, 2022.
- MEIER, A.; KOCK, A. The human factor in agility: Exploring employee dedication in agile project organizations. **International Journal of Project Management**, v. 41, n. 7, p. 102527, 2023.

- MUNIZ, A. *et al.* **Jornada Business Agility**: entenda como a agilidade nos negócios colabora para adaptabilidade contínua e resultados de valor aos clientes. Rio de Janeiro: Brasport, 2021, 288 p.
- NAGAI, R. A.; SBRAGIA, R. As origens da metodologia ágil: de onde saímos e onde estamos? Uma revisão sistemática da literatura. **Revista De Gestão E Projetos**, v. 14, n. 1, p. 11–41, 2023.
- NÄSLUND, D. Lean, six sigma e lean sigma: modismos ou métodos reais de melhoria de processos? **Business Process Management Journal**, v. 14, n. 3, p. 269-287, 2008.
- NÄSLUND, D.; KALE, R. Is agile the latest management fad? A review of success factors of agile transformations. **International Journal of Quality and Service Sciences**, v. 12, n. 4, p. 489-504, 2020.
- OLIVEIRA, W. **Matriz 5W2H: aprenda a elaborar, executar e mensurar um plano de ação simples e eficiente**. Heflo, [S.l.], 26 mar. 2019. Disponível em: <https://www.heflo.com/pt-br/produtividade/matriz-5w2h/>. Acesso em: 16 abr. 2023.
- PEARSON, Carol S. **O despertar do herói interior: os arquétipos na vida cotidiana**. 2. ed. São Paulo: Cultrix, 1998.
- PERIDES, M. P. N.; VASCONCELLOS, E. P. G.; VASCONCELLOS, L. 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. 54-73, 2020.
- PETERS, Thomas J.; WATERMAN JR., Robert H. **In search of excellence: lessons from America's best-run companies**. New York: Harper & Row, 1982.
- PUTNIK, G. D.; PUTNIK, Z. Lean vs agile in the context of complexity management in organizations. **The Learning Organization**, v. 19, n. 3, p. 248-266, 2012.
- RECKER, J. *et al.* How agile practices impact customer responsiveness and development success: A field study. **Project Management Journal**, v. 48, n. 2, p. 99–121, 2017.
- RIGBY, Darrell; SUTHERLAND, Jeff; NOBLE, Andy. Agile at scale. **Harvard Business Review**, v. 96, n. 3, p. 88–96, 2018.
- SAMBAMURTHY, Vallabh; BHARADWAJ, Anandhi; GROVER, Varun. Shaping agility through digital options: reconceptualizing the role of information technology in contemporary firms. **MIS Quarterly**, v. 27, n. 2, p. 237–263, 2003.

- SANTOS, P. V. S.; SANTOS, L. D. P. G. Gestão de indicadores: um estudo de caso no setor de serviços. **Brazilian Journal of Production Engineering**, v. 4, n. 4, p. 115–133, 2018.
- SERRANO FILHO, E. S. **Proposição de um modelo de gerenciamento de mudanças em uma empresa de serviços**. 2021. 91 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia) Universidade Estadual Paulista, Guaratinguetá, 2021.
- SILVA, E. L.; MENEZES, E. M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 4. ed. rev. atual. Florianópolis: UFSC, 2005. 138p
- SILVEIRA, D. F. **Análise de líderes a partir da perspectiva da auto-liderança: Uma sugestão de estudo e investigação arquetípica de líderes para o terceiro setor**. 2010, 134 f. Monografia de conclusão do curso (Pós-Graduação em MBA Gestão do Terceiro Setor) – Centro Universitário Adventista de São Paulo, Engenheiro Coelho, 2010.
- SZWEJCZEWSKI, M.; LILLIS, B.; BELVEDERE, V.; GRANDO, A. Sustaining lean changes: the influence and significance of different change sustainability factors in maturing lean change programmes. **Journal of Manufacturing Technology Management**, v. 35, n. 1, 2023. DOI: 10.1108/JMTM-05-2023-0182.
- TEECE, David J. Dynamic capabilities and entrepreneurial management in large organizations: toward a theory of the (entrepreneurial) firm. **European Economic Review**, v. 86, p. 202–216, 2016.
- TEECE, David J. Business models and dynamic capabilities. **Long Range Planning**, v. 51, n. 1, p. 40–49, 2018.
- THIOLLENT, M. **Metodologia da pesquisa-ação**. 18. ed. São Paulo: Cortez, 2011.
- TICIANO, J. Novos modelos de gestão são imperiosos para conduzir as empresas a competitividade. **Administradores.com.br**, 2019. Disponível em: <https://www.administradores.com.br/artigos/modelo-de-gestao-adequad-para-os-ganhos-de-competitividade>. Acesso em: 8 fev. 2023.
- TORABIZADEH, M. *et al.* Identifying sustainable warehouse management system indicators and proposing new weighting method. **Journal of Cleaner Production**, 119190, p. 1-11, 2019.
- TRIPP, D. **Pesquisa-ação: uma introdução metodológica**. Educação e Pesquisa, São Paulo, v. 31, n. 3, p. 443-466, set./dez. 2005.
- WHITELEY, A.; POLLACK, J.; MATOUS, P. The origins of agile and iterative methods. **The Journal of Modern Project Management**, v. 8, n. 3, p. 21-29, 2021.

APÊNDICE A – Produto Técnico: Metodologia *Change Sounding Session* (CHSS)

A.1 Objetivo do Produto Técnico

Este produto técnico tem como objetivo apresentar a sistematização da metodologia *Change Sounding Session* (CHSS), desenvolvida no âmbito da dissertação Desenvolvimento de uma nova abordagem de gestão de mudanças orientada ao conceito de *Business Agility*.

A proposta reúne, de forma estruturada, os fundamentos da abordagem, seu processo de aplicação, seus principais componentes, os artefatos de apoio, os instrumentos de coleta e análise, bem como recomendações práticas para sua utilização em contextos organizacionais que demandem maior agilidade, escuta estruturada, engajamento dos públicos impactados e adaptação contínua aos processos de mudança.

A.2 Contexto de Desenvolvimento e Aplicação

O produto técnico foi desenvolvido em um contexto organizacional caracterizado por elevada complexidade, múltiplos *stakeholders* e necessidade de rápida adaptação a mudanças tecnológicas e operacionais. A aplicação ocorreu em um projeto piloto de transformação digital, denominado neste estudo como D-CORE, cujo êxito dependia fortemente do engajamento dos usuários, da mitigação de resistências e da construção de maior clareza sobre o novo cenário.

Esse contexto mostrou-se adequado para aplicar, refinar e sistematizar uma abordagem de gestão da mudança orientada à agilidade, à escuta estruturada e à participação dos envolvidos, possibilitando a transformação de percepções, dúvidas e resistências em insumos para priorização de ações e tomada de decisão.

A.3 Abordagem Metodológica Adotada

A construção e a aplicação do produto técnico seguiram os princípios da pesquisa-ação, permitindo a atuação do pesquisador como participante do processo e a condução de ciclos iterativos de diagnóstico, intervenção, avaliação e aprendizagem.

A abordagem priorizou cinco princípios operacionais: participação ativa dos envolvidos; escuta estruturada das percepções; análise colaborativa dos dados; devolutivas rápidas; e implementação de ações em ciclos curtos. Esses princípios

permitiram que a metodologia fosse aplicada de forma adaptativa, mantendo alinhamento com as necessidades reais do contexto organizacional.

A.4 Descrição do Produto Técnico

O produto técnico materializa-se em uma abordagem estruturada de gestão da mudança orientada ao conceito de *Business Agility*, operacionalizada por meio da metodologia CHSS.

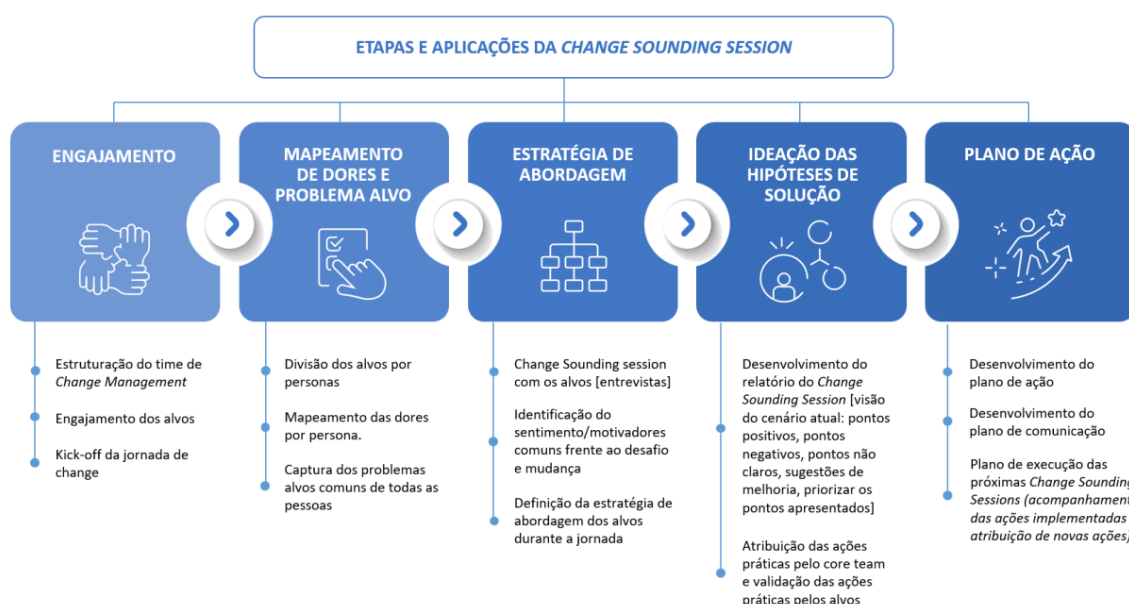
A CHSS integra fundamentos de *Change Management* e *Business Agility* a práticas organizacionais concretas, possibilitando a condução de processos de mudança de forma ágil, participativa, adaptativa e orientada à geração progressiva de valor, sem prejuízo da governança organizacional.

Dessa forma, a metodologia atua como um arcabouço de apoio à escuta, análise, priorização, intervenção e devolutiva aos públicos impactados, favorecendo o alinhamento entre necessidades organizacionais, expectativas dos usuários e decisões técnicas.

A.5 Estrutura da Metodologia CHSS

A metodologia CHSS é composta por cinco etapas principais, que estruturam sua aplicação prática no contexto organizacional: engajamento, mapeamento de dores e problema-alvo, estratégia de abordagem, ideação das hipóteses de solução e plano de ação.

Figura A.1 - Etapas da metodologia CHSS



Fonte: Elaborado pela autora (2026)

As etapas foram concebidas para apoiar ciclos curtos de escuta, análise e ação, permitindo que as percepções coletadas sejam traduzidas em decisões práticas, ações priorizadas e devolutivas estruturadas aos participantes do processo de mudança.

A.6 Instrumento Central: Matriz de Motivadores da Mudança

A operacionalização da CHSS ocorre por meio da Matriz de Motivadores da Mudança, instrumento central para coleta, organização e análise das percepções dos participantes.

Figura A.2 – Matriz de motivadores da mudança da CHSS

	PONTOS NEGATIVOS	NÃO ESTÁ CLARO	SUGESTÕES DE MELHORIA	PONTOS POSITIVOS
PONTOS NEGATIVOS	EU NÃO QUERO ME ENGAJAR? Perguntas reflexivas? 1. Há uma percepção comum de que a situação atual é desconfortável e que há oportunidades de melhoria? 2. Os alvos estão sendo, de fato, impactados por este problema? Respostas sugeridas: 1. Workshop de mapeamento de dores e hipóteses de solução. 2. Estabelecimento de "Sounding Sessions" regulares e acompanhamento de ações.	EU NÃO QUERO ME ANGAJAR, MAS POSSO MUDAR DE IDEIA. Perguntas reflexivas? 1. Os benefícios da mudança estão claros como as dores e os problemas identificados? 2. Há um plano objetivo reconhecido pelos alvos? 3. Os alvos se sentem confortáveis com o plano de mudança? Respostas sugeridas: 1. Criação de um pacote de benefícios mapeados como resultado da mudança. 2. Estabelecimento de um plano simples, objetivo com os resultados esperados exequíveis e claros.	SÓ ME ENGAJO SE ME SENTIR MAIS CONFORTÁVEL. Perguntas reflexivas? 1. O benefício do novo cenário justifica todo esforço necessário de mudança? 2. As dores apresentadas realmente são percebidas e validadas pela liderança? 3. Os alvos sentem empatia e interesse genuíno da liderança com relação às dores e a necessidade de mudança? Respostas sugeridas: 1. Determinar o mínimo necessário e o máximo possível com relação ao escopo de implementação do novo cenário. 2. Colocar foco naquilo que realmente é possível ser entregue de imediato. [Low-hanging fruits] 3. Terminar tudo que começou. Cumprir aquilo que foi prometido.	ATÉ QUERO ME ENGAJAR, MAS NÃO AGORA. Perguntas reflexivas? 1. Os problemas estão claros para os alvos? 2. Os alvos estão sendo impactados por este problema? 3. Há uma percepção comum de que a situação atual é desconfortável e que há oportunidades de melhoria? 4. Há uma confusão entre dores e causa raiz entre os alvos? Respostas sugeridas: 1. Workshop de mapeamento de dores e hipóteses de solução. 2. Estabelecimento de "Sounding Sessions" regulares e acompanhamento de ações.
NÃO ESTÁ CLARO	EU NÃO QUERO ME ANGAJAR, MAS POSSO MUDAR DE IDEIA. Perguntas reflexivas? 1. Os benefícios da mudança estão claros como as dores e os problemas identificados? 2. Há um plano objetivo reconhecido pelos alvos? 3. Os alvos se sentem confortáveis com o plano de mudança? Respostas sugeridas: 1. Criação de um pacote de benefícios mapeados como resultado da mudança. 2. Estabelecimento de um plano simples, objetivo com os resultados esperados exequíveis e claros.	OS BENEFÍCIOS DA MUDANÇA PARA O AMBIENTE NÃO ESTÃO CLAROS. Perguntas reflexivas? 1. Há uma conscientização geral entre os focos sobre os problemas? 2. Os alvos participaram ativamente do levantamento das hipóteses de solução? 3. Os alvos têm consciência do benefício da mudança em detrimento ao esforço de implementação? Respostas sugeridas: 1. Levantamento e validação problemas e causas entre os alvos. 2. Apresentação de forma clara do tamanho do desafio e do esforço. 3. Construção de um roadmap de milestones para que os alvos se sintam confortáveis.	SÓ ME ENGAJO SE FICAR MAIS CLARO O QUE GANHO COM ISSO. Perguntas reflexivas? 1. Há uma proposta de valor que atenda igualmente o CNPJ e o CPF? 2. A nova realidade apresenta valor para cada um dos alvos [de forma pessoal]? 3. A nova realidade apresenta algum tipo de ameaça aos alvos? Quais são? Respostas sugeridas: 1. Apresentação de forma clara e objetiva onde cada um dos alvos ficará na nova "fotografia". 2. Validação dos alvos com relação às condições, ambiente, papéis e responsabilidades do novo cenário. 3. Atribuição de resposta a todas as possíveis ameaças pessoais apresentadas pelos alvos.	SÓ ME ENGAJO SE ALGUMAS COISAS ACONTECEREM ANTES. Perguntas reflexivas? 1. As dores atuais mais latentes estão sendo amenizadas na rotina diária? 2. Os alvos se sentem confortáveis com relação ao plano de mudança? 3. Foram mapeados os itens de preparação e a estrutura necessária antes das mudanças serem executadas? Respostas sugeridas: 1. Divisão e classificação das mudanças por gravidade/urgência/tendência. 2. Alvos participam do processo de priorização. 3. Mapeamento claro e objetivo das ações prévias e preparatórias antes da mudança. 3. Construir um "timeline" das implementações necessárias.
SUGESTÕES DE MELHORIA	SÓ ME ENGAJO SE ME SENTIR MAIS CONFORTÁVEL. Perguntas reflexivas? 1. O benefício do novo cenário justifica todo esforço necessário de mudança? 2. As dores apresentadas realmente são percebidas e validadas pela liderança? 3. Os alvos sentem empatia e interesse genuíno da liderança com relação às dores e a necessidade de mudança? Respostas sugeridas: 1. Determinar o mínimo necessário e o máximo possível com relação ao escopo de implementação do novo cenário. 2. Colocar foco naquilo que realmente é possível ser entregue de imediato. [Low-hanging fruits] 3. Terminar tudo que começou. Cumprir aquilo que foi prometido.	SÓ ME ENGAJO SE FICAR MAIS CLARO O QUE GANHO COM ISSO. Perguntas reflexivas? 1. Há uma proposta de valor que atenda igualmente o CNPJ e o CPF? 2. A nova realidade apresenta valor para cada um dos alvos [de forma pessoal]? 3. A nova realidade apresenta algum tipo de ameaça aos alvos? Quais são? Respostas sugeridas: 1. Apresentação de forma clara e objetiva onde cada um dos alvos ficará na nova "fotografia". 2. Validação dos alvos com relação às condições, ambiente, papéis e responsabilidades do novo cenário. 3. Atribuição de resposta a todas as possíveis ameaças pessoais apresentadas pelos alvos.	SÓ ME ENGAJO SE FOR DO MEU JEITO. Perguntas reflexivas? 1. A maneira como as mudanças acontecerão foi construída juntamente com os alvos? 2. Os alvos participaram na validação dos problemas e das hipóteses de solução? Respostas sugeridas: 1. Os problemas precisam ser levantados e/ou validados pelos alvos. 2. As hipóteses de solução precisam ser levantadas e/ou validadas pelos alvos. 3. Os alvos precisam participar da construção do novo cenário; de modo direto e/ou indireto. 4. Os alvos precisam ser comunicados periodicamente durante todo a jornada.	PRECISAMOS ESTAR MAIS PREPARADOS PARA ME ENGAJAR. Perguntas reflexivas? 1. Todas as dores dos alvos foram de fatos mapeadas? 2. As micro implicações pessoais e emocionais também foram consideradas? 3. Alguma tecnologia e/ou consultoria externa precisam ser consideradas? Respostas sugeridas: 1. Criação de rodas de conversa para considerar as questões pessoais e emocionais dos alvos. 2. Os fatores externos e adjacentes (além do ambiente alvo) precisam ser considerados. 3. Identificação e engajamento dos detratores.
PONTOS POSITIVOS	ATÉ QUERO ME ENGAJAR, MAS NÃO AGORA. Perguntas reflexivas? 1. Os problemas estão claros para os alvos? 2. Os alvos estão sendo impactados por este problema? 3. Há uma percepção comum de que a situação atual é desconfortável e que há oportunidades de melhoria? 4. Há uma confusão entre dores e causa raiz entre os alvos? Respostas sugeridas: 1. Workshop de mapeamento de dores e hipóteses de solução. 2. Estabelecimento de "Sounding Sessions" regulares e acompanhamento de ações.	SÓ ME ENGAJO SE ALGUMAS COISAS ACONTECEREM ANTES. Perguntas reflexivas? 1. As dores atuais mais latentes estão sendo amenizadas na rotina diária? 2. Os alvos se sentem confortáveis com relação ao plano de mudança? 3. Foram mapeados os itens de preparação e a estrutura necessária antes das mudanças serem executadas? Respostas sugeridas: 1. Divisão e classificação das mudanças por gravidade/urgência/tendência. 2. Alvos participam do processo de priorização. 3. Mapeamento claro e objetivo das ações prévias e preparatórias antes da mudança. 3. Construir um "timeline" das implementações necessárias.	PRECISAMOS ESTAR MAIS PREPARADOS PARA ME ENGAJAR. Perguntas reflexivas? 1. Todas as dores dos alvos foram de fatos mapeadas? 2. As micro implicações pessoais e emocionais também foram consideradas? 3. Alguma tecnologia e/ou consultoria externa precisam ser consideradas? Respostas sugeridas: 1. Criação de rodas de conversa para considerar as questões pessoais e emocionais dos alvos. 2. Os fatores externos e adjacentes (além do ambiente alvo) precisam ser considerados. 3. Identificação e engajamento dos detratores.	EU QUERO ME ENGAJAR AGORA. Perguntas reflexivas? 1. Os alvos identificam, de fato, um problema que precisa ser direcionado? 2. O cenário atual e o cenário futuro estão claros e pacificados com todos os alvos. Respostas sugeridas: 1. Revisão do propósito da mudança. O processo de engajamento e gestão de mudança é uma estratégia de equalização de propósito e quebra de resistências. 2. Realização de dupla verificação com relação à identificação e entendimento dos problemas e desafios do cenário atual e a proposta de valor do cenário futuro.

Fonte: Matriz concebida por Silveira e integrada à metodologia CHSS no âmbito desta pesquisa (2026)

A matriz organiza as percepções dos participantes em quatro categorias principais: pontos negativos, aspectos ainda não claros, sugestões de melhoria e pontos positivos. A análise quantitativa e qualitativa dessas entradas subsidia a identificação de padrões de resistência, dúvidas, oportunidades de melhoria e fatores de engajamento, orientando a definição das estratégias de intervenção e a elaboração do plano de ação.

A.7 Componentes do Produto Técnico

Os componentes que estruturam o produto técnico encontram-se sintetizados no Quadro A.1, evidenciando a integração entre etapas metodológicas, papéis organizacionais, artefatos de apoio, instrumentos e diretrizes práticas de aplicação.

Quadro A.1 - Componentes do Produto Técnico

Componente	Síntese (o que contempla)
Etapas	Engajamento; mapeamento de dores e problemas-alvo; definição da estratégia de abordagem; ideação das hipóteses de solução; elaboração do plano de ação.
Papéis	Comitê (análise e validação por consenso); pesquisador (participante do processo e registro das decisões); <i>Champions</i> (representantes das áreas e mobilização dos públicos-alvo).
Artefatos	Matriz de Motivadores da Mudança (organizada em quatro <i>clusters</i> e perfis arquétipos); relatório consolidado por interação; plano de ação e plano de comunicação derivados das prioridades identificadas.
Instrumentos	Entrevistas, reuniões e <i>workshops</i> ; planilha eletrônica para registro e contagem das entradas; ferramentas de análise e visualização de dados; procedimentos de categorização temática e análises quantitativa e qualitativa.
Diretrizes	Definição de “entrada” como registro individual na matriz; condução em ciclos curtos com devolutivas e ajustes contínuos; categorização colaborativa com validação por consenso; priorização, acompanhamento e responsabilização das ações definidas.

Fonte: Elaborado pela autora (2026)

O quadro organiza os elementos essenciais da metodologia, demonstrando como a CHSS articula papéis, instrumentos e artefatos para apoiar a condução estruturada de processos de mudança em contextos organizacionais complexos.

A.8 Processo de Aplicação do Produto Técnico

A aplicação do produto técnico ocorre por meio de interações estruturadas com os participantes do processo de mudança, incluindo entrevistas, reuniões e *workshops*. As percepções coletadas são registradas na Matriz de Motivadores da Mudança e analisadas a partir de quatro movimentos principais: contagem das

entradas por *cluster*, categorização temática, priorização das ações e validação colaborativa em reuniões de consenso.

Esse processo permite transformar percepções inicialmente dispersas em informações organizadas, comparáveis e acionáveis. A partir dessa estruturação, a equipe responsável pela mudança pode identificar padrões, definir prioridades, atribuir responsáveis e acompanhar a evolução das ações ao longo dos ciclos de aplicação.

A.9 Reflexões e Ações Associadas à Aplicação da CHSS

Com base nas percepções coletadas, a CHSS permite estruturar reflexões orientadoras e ações práticas associadas aos principais motivadores de resistência, aceitação e engajamento ao longo do processo de mudança.

Quadro A.2 - Matriz de motivadores da mudança: reflexões e ações associadas

Quadrante	Perguntas Reflexivas	Ações Sugeridas
Até quero me engajar, mas não agora	Os problemas estão claros para os alvos?; Os alvos estão sendo impactados por este problema?; Há uma percepção comum de que a situação atual é desconfortável e que há oportunidades de melhoria?; Há uma confusão entre dores e causa raiz entre os alvos?	Workshop de mapeamento de dores e hipóteses de solução; Estabelecimento de <i>Sounding Sessions</i> regulares e acompanhamento de ações.
Eu quero me engajar agora	Os alvos identificam, de fato, um problema que precisa ser direcionado?; O cenário atual e o cenário futuro estão claros e pacificados com todos os alvos?	Revisão do propósito da mudança; Realização de dupla verificação com relação à identificação e entendimento dos problemas e desafios do cenário atual e a proposta de valor do cenário futuro.
Só me engajo se me sentir mais confortável	O benefício do novo cenário justifica todo esforço necessário de mudança?; As dores apresentadas realmente são percebidas e validadas pela liderança?; Os alvos sentem empatia e interesse genuíno da liderança com relação às dores e a necessidade de mudança?	Determinar o mínimo necessário e o máximo possível com relação ao escopo de implementação do novo cenário; Colocar foco naquilo que realmente é possível ser entregue de imediato (<i>low-hanging fruits</i>); Terminar tudo que começar. Cumprir aquilo que foi prometido.

Quadrante	Perguntas Reflexivas	Ações Sugeridas
Só me engajo se ficar mais claro o que ganho com isso	Há uma proposta de valor que atenda igualmente o CNPJ e o CPF?; A nova realidade apresenta valor para cada um dos alvos (de forma pessoal)?; A nova realidade apresenta algum tipo de ameaça aos alvos? Quais são?	Apresentação de forma clara e objetiva onde cada um dos alvos ficará na nova 'fotografia'; Validação dos alvos com relação às condições, ambiente, papéis e responsabilidades do novo cenário; Atribuição de resposta a todas as possíveis ameaças pessoais apresentadas pelos alvos.
Só me engajo se for do meu jeito	A maneira como as mudanças acontecerão foi construída juntamente com os alvos?; Os alvos participaram na validação dos problemas e das hipóteses de solução?	Os problemas precisam ser levantados e/ou validados pelos alvos; As hipóteses de solução precisam ser levantadas e/ou validadas pelos alvos; Os alvos precisam participar da construção do novo cenário, de modo direto e/ou indireto; Os alvos precisam ser comunicados periodicamente durante toda a jornada.
Eu não quero me engajar	Há uma percepção comum de que a situação atual é desconfortável e que há oportunidades de melhoria?; Os alvos estão sendo, de fato, impactados por este problema?	<i>Workshop</i> de mapeamento de dores e hipóteses de solução.; Estabelecimento de '<i>Sounding Sessions</i>' regulares e acompanhamento de ações.
Eu não quero me engajar, mas posso mudar de ideia	Os benefícios da mudança estão claros como as dores e os problemas identificados?; Há um plano objetivo reconhecido pelos alvos?; Os alvos se sentem confortáveis com o plano de mudança?	Criação de um pacote de benefícios mapeados como resultado da mudança; Estabelecimento de um plano simples, objetivo com os resultados esperados exequíveis e claros.
Os benefícios da mudança para o ambiente não estão claros	Há uma conscientização geral entre os focos sobre os problemas?; Os alvos participaram ativamente do levantamento das hipóteses de solução?; Os alvos têm consciência do benefício da mudança em detrimento ao esforço de implementação?	Levantamento e validação de problemas e causas entre os alvos; Apresentação de forma clara do tamanho do desafio e do esforço; Construção de um <i>roadmap</i> de <i>milestones</i> para que os alvos se sintam confortáveis.

Fonte: Elaborado pela autora (2026)

Esse quadro apoia a definição de estratégias de comunicação, engajamento, priorização e acompanhamento de ações ao longo do processo de mudança. As perguntas reflexivas auxiliam a equipe responsável pela condução da mudança a compreender as causas das resistências e a orientar intervenções mais aderentes às necessidades dos públicos impactados.

A.10 Impactos Organizacionais Esperados

A aplicação do produto técnico pode contribuir para o fortalecimento do engajamento dos *stakeholders*, a melhoria da comunicação durante o processo de mudança, o alinhamento entre necessidades dos usuários e decisões técnicas, bem como a consolidação de práticas colaborativas e ágeis.

Entre os impactos esperados, destacam-se: maior clareza sobre o processo de mudança; redução de resistências decorrentes de incertezas; aumento da participação dos públicos impactados; priorização mais assertiva das ações; e fortalecimento da capacidade organizacional de adaptação em contextos de elevada complexidade.

A.11 Lições Aprendidas e Recomendações

Entre as principais lições aprendidas com a aplicação da CHSS, destacam-se a importância da escuta ativa e estruturada, o valor das devolutivas rápidas, a relevância do patrocínio da liderança e o papel da cocriação na mitigação das resistências.

Recomenda-se que a aplicação da CHSS em outros projetos e contextos organizacionais considere algumas condições mínimas de efetividade, tais como: disponibilidade dos públicos impactados, abertura à participação, governança leve, definição clara de responsáveis, comunicação contínua e capacidade de resposta às ações priorizadas.

A metodologia pode ser adaptada conforme o contexto, desde que preserve seus princípios centrais: escuta estruturada, análise colaborativa, priorização incremental, ciclos curtos de ação e devolutivas consistentes aos participantes.

A.12 Considerações Finais do Produto Técnico

O produto técnico apresentado neste apêndice configura-se como uma solução metodológica aplicada de gestão da mudança, sistematizada e refinada

empiricamente ao longo dos ciclos da pesquisa-ação. Sua estrutura favorece a aplicação da abordagem em contextos organizacionais com características semelhantes, especialmente aqueles marcados por elevada complexidade, múltiplos *stakeholders*, necessidade de engajamento e demanda por adaptação em prazos reduzidos.

A CHSS contribui para estruturar processos de escuta, análise, priorização, ação e devolutiva, oferecendo um caminho prático para transformar percepções dos participantes em insumos para a tomada de decisão. Dessa forma, o produto técnico reforça a importância de abordagens de gestão da mudança orientadas à participação, à aprendizagem contínua e à geração progressiva de valor em ambientes organizacionais dinâmicos.

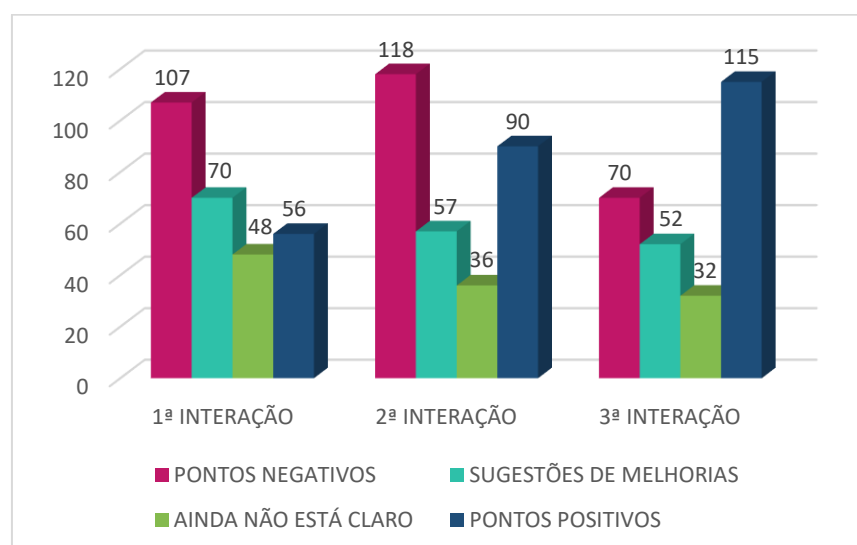
APÊNDICE B – Experiências com a metodologia CHSS em outros projetos

Este apêndice reúne experiências profissionais relacionadas à aplicação da metodologia CHSS em outros contextos organizacionais, além do projeto piloto D-CORE. Os exemplos apresentados têm caráter ilustrativo e não integram o campo empírico desta pesquisa. Seu objetivo é complementar a compreensão sobre a aplicação da abordagem em diferentes tipos de projetos e desafios organizacionais.

B.1 Projeto *Employee Experience*

No projeto de *Employee Experience*, o principal objetivo foi engajar genuinamente os colaboradores na cocriação e implementação de ações voltadas para a melhoria da experiência de trabalho, promovendo o desenvolvimento pessoal, profissional e corporativo em um ambiente saudável e inspirador. A aplicação da CHSS, estruturada em três rodadas, permitiu otimizar progressivamente o índice de engajamento dos participantes, medido pela evolução do percentual de pontos positivos, como mostra o Gráfico B.1. Entre as principais descobertas, destaca-se o fortalecimento do senso de pertencimento e colaboração entre equipes, além de melhorias perceptíveis no clima organizacional e na satisfação dos profissionais, resultado direto das ações cocriadas.

Gráfico B.1 - Evolução das interações da CHSS – *Employee Experience*



Fonte: Elaborado pela autora (2026)

Observou-se, ao longo das interações, uma evolução significativa dos arquétipos predominantes entre os participantes. Inicialmente, prevaleceu o perfil “Só engajo se sentir-me mais confortável”, indicando cautela e necessidade de segurança

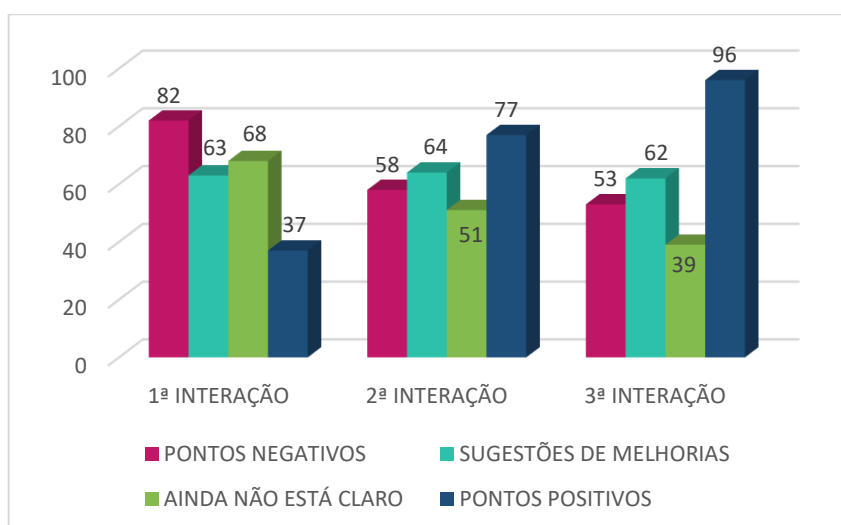
frente à mudança. Com o avanço do processo, emergiu o arquétipo “Até quero engajar, mas não agora”, sinalizando abertura gradual e disposição para a mudança, ainda que condicionada ao tempo e à maturação das ações. Por fim, na terceira interação, destacou-se o arquétipo “Eu quero engajar agora”, evidenciando maior engajamento, aceitação e prontidão dos envolvidos para a implementação das mudanças propostas. Essa trajetória ilustra uma evolução nas percepções dos participantes ao longo das interações.

B.2 Implementação do SQDC (Safety, Quality, Delivery and Cost)

Outro exemplo relevante foi a implementação do SQDC no contexto "Office", cujo desafio central consistiu em superar a resistência cultural à adoção de métricas visuais e rotinas operacionais industriais em ambientes tradicionalmente orientados por processos administrativos complexos e abstratos. A Metodologia CHSS, também aplicada em três ciclos, contribuiu para a quebra de paradigmas, facilitando a aceitação das novas rotinas e métricas. Observou-se uma melhoria significativa na comunicação entre áreas e maior clareza nos indicadores de desempenho, promovendo integração e resultados tangíveis para a organização.

Esses casos ilustram possibilidades de aplicação da CHSS em diferentes cenários organizacionais, reforçando sua contribuição para a consolidação de práticas ágeis e inovadoras no ambiente corporativo. O Gráfico B.2 demonstra a evolução das interações da CHSS para o projeto em questão.

Gráfico B.2 - Evolução das Interações da CHSS – SQDC



Fonte: Elaborado pela autora (2026)

A evolução dos arquétipos ao longo das interações evidenciou uma progressão significativa na postura dos participantes frente ao processo de mudança. Inicialmente, predominou o arquétipo “Eu não quero mudar, mas posso mudar de ideia”, indicando resistência e cautela diante das propostas de mudança. Na etapa seguinte, emergiu o perfil “Precisamos estar mais preparados para mudar”, sinalizando uma transição para maior abertura e reconhecimento da necessidade de preparação coletiva. Por fim, na terceira interação, destacou-se o arquétipo “Eu quero mudar agora”, refletindo engajamento, prontidão e aceitação ativa dos envolvidos em relação às iniciativas de mudança. Essa trajetória ilustra uma evolução nas percepções dos participantes ao longo das interações, indicando possibilidades de uso da CHSS em contextos de mudança com diferentes níveis de resistência e preparação.

APÊNDICE C – Produção acadêmica durante o mestrado

Este apêndice reúne a produção acadêmica desenvolvida pela autora durante o período do mestrado. Os artigos apresentados não integram o campo empírico da dissertação, sendo incluídos como registro da produção acadêmica associada ao mestrado.

C.1 Artigos Relacionados à Dissertação

RENÓ FERREIRA LISBOA, Ana Claudia; MINEIRO, Andréa Aparecida da Costa; MIRANDA NEVES, Sandra. **Gestão de mudanças organizacionais na implantação do modelo de Indústria 4.0: uma revisão sistemática integrativa.** In: SemeAD 2023 – Seminários em Administração. USP, 2023.

LEONEL, Manuela Carvalho, OLIVEIRA, Igor José Garcia de., RENÓ FERREIRA LISBOA, Ana Claudia., NEVES, Sandra Miranda. **Gestão de mudanças no contexto *Business Agility*: Uma revisão Sistemática da Literatura.** In: VII Simpósio de Iniciação Científica – Ciência, Tecnologia e Inovação para um Brasil justo, sustentável e desenvolvido. Universidade Federal de Itajubá, 2024.

RENÓ FERREIRA LISBOA, Ana Claudia; QUEIROZ, José Antonio de. **Desenvolvimento de uma nova abordagem de gestão de mudanças orientada ao conceito de *Business Agility*.** In: IEPG Summit 2025 – Pensando o futuro com inteligência artificial e consciência social. Universidade Federal de Itajubá, 2025.

C.2 Artigos Não Relacionados Diretamente à Dissertação

RENÓ FERREIRA LISBOA, Ana Claudia; MINEIRO, Andréa Aparecida da Costa; ARANTES, Isabel Cristina da Silva. **Competências e habilidades dos profissionais para a Indústria 4.0: uma revisão integrativa.** In: XLIV ENEGEP – Encontro Nacional de Engenharia de Produção. Porto Alegre, 2024.

RENÓ FERREIRA LISBOA, Ana Claudia; PEDROZO, Douglas Oliveira; PINHO, Alexandre Ferreira de; FAVARETTO, Fabio. **Mineração de dados para**

itens de treinamentos do departamento de TI de uma empresa do setor aéreo por meio da metodologia CRISP-DM. In: XXXI SIMPEP – Simpósio de Engenharia de Produção. UNESP Bauru, 2024.

RENÓ FERREIRA LISBOA, Ana Claudia; VENEZIANI PASIN, Luiz Eugênio. **Comportamento empreendedor e inovação nas grandes organizações: revisão sistemática integrativa.** In: SemeAD 2024 – Seminários em Administração. USP, 2024.

PEREIRA, Leire Aparecida; RENÓ FERREIRA LISBOA, Ana Claudia; LEAL, Fabiano; LIMA, Renato da Silva. **Modelagem de um processo de criação de treinamentos por meio da notação BPMN com utilização da metodologia multicritério para apoio à decisão.** In: SemeAD 2024 – Seminários em Administração. USP, 2024.

RENÓ FERREIRA LISBOA, Ana Claudia; MINEIRO, Andréa Aparecida da Costa; PEDROZO, Douglas Oliveira; FAVARETTO, Fabio; ARANTES, Isabel Cristina da Silva. **Abordagem bibliométrica de parques tecnológicos: uma revisão sistemática.** In: XLIII ENEGEP – Encontro Nacional de Engenharia de Produção. Fortaleza, 2023.

RENÓ FERREIRA LISBOA, Ana Claudia; MINEIRO, Andréa Aparecida da Costa; PEDROZO, Douglas Oliveira; NEVES, Sandra Miranda; ARANTES, Isabel Cristina da Silva. **Abordagem bibliométrica na temática startups administrativa.** In: XLIII ENEGEP – Encontro Nacional de Engenharia de Produção. Fortaleza, 2023.

RENÓ FERREIRA LISBOA, Ana Claudia; RENÓ FERREIRA, Maura Regina; SANCHES DA SILVA, Carlos Eduardo. **Integração entre inteligência artificial e inteligência emocional: uma revisão sistemática bibliométrica.** In: SemeAD 2025 – Seminários em Administração. USP, 2025.



UNIFEI

