

Gestão de Mudanças como Alavanca do Sucesso Digital: Uma Análise Teórica

MARCIA PIRES DE SOUZA
UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS (UNICAMP)

MARLY PIRES DE SOUZA

ERIC DAVID COHEN
UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS (UNICAMP)

GESTÃO DE MUDANÇAS COMO ALAVANCA DO SUCESSO DIGITAL: UMA ANÁLISE TEÓRICA

1. INTRODUÇÃO: PROBLEMA DE PESQUISA E OBJETIVO

A aceleração da transformação digital tem promovido mudanças estruturais significativas em diversos setores, exigindo das organizações não somente a adoção de tecnologias emergentes, mas também a revisão de suas estratégias, processos e modelos de gestão (Vial, 2021). Esse fenômeno, caracterizado por alta volatilidade, incerteza, complexidade e ambiguidade, converteu a transformação digital de uma vantagem competitiva para uma condição indispensável para a sobrevivência organizacional (Westerman et al., 2014).

Apesar dos elevados investimentos em inovação tecnológica, observa-se que muitas iniciativas de transformação digital não alcançam os resultados esperados. A literatura aponta que esse insucesso decorre menos de limitações tecnológicas e mais das dificuldades relacionadas à condução das mudanças organizacionais, especialmente no que se refere à cultura, liderança e engajamento das pessoas (Hughes, 2010; Kotter, 1996; Vial, 2021). Nesse contexto, a gestão de mudanças tem sido reconhecida como elemento crítico para o êxito desses processos, ao oferecer metodologias e práticas para mitigar resistências, alinhar equipes e sustentar a inovação (Cameron & Green, 2019).

Este artigo tem como objetivo refletir, sob uma perspectiva teórico-reflexiva, sobre o papel estratégico da gestão de mudanças em processos de transformação digital. A partir da análise e comparação de modelos clássicos, como o de Kotter (1996) e o framework ADKAR (Hiatt, 2006), bem como da síntese das contribuições recentes da literatura, busca-se compreender de que forma a gestão de mudanças pode potencializar o desempenho e o sucesso organizacional diante dos desafios digitais.

O problema central que norteia esta reflexão é: “como a gestão de mudanças pode ser um fator crítico de sucesso nos processos de transformação digital?” A partir dessa indagação, este estudo busca consolidar fundamentos teóricos que reforcem a importância de mobilizar pessoas, revisar práticas e fomentar uma cultura orientada à inovação, para além do investimento tecnológico. Por fim, são indicadas lacunas e oportunidades para pesquisas futuras, com ênfase na mensuração dos impactos organizacionais decorrentes dessas iniciativas.

1. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

1.1 Definição e características da transformação digital

A transformação digital pode ser compreendida como um processo profundo de mudança organizacional impulsionado pela adoção estratégica de tecnologias digitais, que afeta não apenas os produtos e serviços oferecidos, mas também a estrutura, a cultura e os modelos operacionais das organizações (Vial, 2021). Diferentemente de iniciativas pontuais de informatização ou digitalização, a TD representa uma mudança sistêmica e contínua, orientada à criação de valor por meio da integração entre tecnologia, pessoas e processos (Westerman et al., 2014).

Na literatura, observa-se uma convergência quanto à ideia de que a TD não se restringe à implementação de novas ferramentas tecnológicas, mas envolve uma revisão profunda dos fundamentos organizacionais. Isso inclui repensar estratégias competitivas, formas de relacionamento com clientes, modelos de negócio, capacidades organizacionais e a própria lógica de operação interna (Bharadwaj et al., 2013; Reis et al., 2018). Assim, trata-se de um processo dinâmico que exige agilidade, capacidade de inovação e abertura à experimentação. Dentre as principais características da TD, destacam-se: (i) a intensificação do uso de tecnologias emergentes — como inteligência artificial, *big data*, internet das coisas e computação em nuvem —; (ii) a centralidade do cliente como foco de inovação e personalização de experiências; (iii) a quebra de silos organizacionais, promovendo estruturas mais ágeis e colaborativas; e (iv) a valorização da cultura de dados e da tomada de decisão baseada em evidências (G. Kane, 2019).

Outro aspecto relevante é que a TD não segue um modelo único ou linear, variando de acordo com o setor, porte, cultura organizacional e nível de maturidade digital de cada organização (Verhoef et al., 2021). Nesse sentido, a compreensão da transformação digital como fenômeno organizacional exige uma análise contextualizada, considerando múltiplas dimensões – técnica, humana, estratégica e institucional – que se entrelaçam ao longo do processo. Portanto, reconhecer a complexidade e a natureza multifacetada da TD é essencial para que organizações possam não apenas implementar tecnologias, mas construir capacidades adaptativas que sustentem a inovação contínua. Essa compreensão fundamenta a necessidade de práticas robustas de gestão de mudanças, que serão exploradas na próxima seção.

1.2 Gestão de Mudanças em ambientes digitais

A gestão de mudanças é uma disciplina consolidada que fornece estruturas metodológicas e fundamentos conceituais essenciais para lidar com processos de transição organizacional (Cameron & Green, 2019). Ela pode ser definida como um conjunto estruturado de processos e ferramentas utilizados para conduzir o lado humano da mudança e assegurar a transição bem-sucedida para um estado futuro desejado (Hiatt, 2006). Para Kotter (1996), trata-se da capacidade de mobilizar uma organização para enfrentar desafios e transformar comportamentos, estruturas e culturas, garantindo que as mudanças sejam sustentadas no longo prazo. Em contextos de transformação digital, esses modelos tornam-se ainda mais relevantes, pois oferecem diretrizes para conduzir mudanças complexas de forma estruturada, mitigando resistências e maximizando a adoção de novas práticas e tecnologias (Hiatt, 2006).

Entre os modelos clássicos mais influentes, destaca-se o modelo de oito etapas proposto por John Kotter (1996), considerado um dos pilares da literatura sobre gestão de mudanças. O modelo de Kotter enfatiza a importância de mobilizar a organização por meio de uma liderança forte e de uma narrativa convincente sobre a necessidade da mudança. Suas oito etapas incluem: (1) estabelecer um senso de urgência; (2) formar uma coalizão orientadora; (3) desenvolver uma visão e uma estratégia; (4) comunicar a visão da mudança; (5) capacitar os colaboradores para ação ampla; (6) gerar vitórias de curto prazo; (7) consolidar ganhos e produzir mais mudanças; e (8) ancorar as novas abordagens na cultura organizacional. Esse modelo é especialmente útil em processos de transformação digital por seu foco em liderança, comunicação e construção de uma cultura de mudança sustentável.

Outro modelo amplamente utilizado no contexto organizacional é o ADKAR, desenvolvido por Jeff Hiatt (2006) no âmbito da empresa Prosci. O acrônimo representa cinco resultados

individuais necessários para que a mudança ocorra de forma bem-sucedida: *Awareness* (consciência da necessidade da mudança), *Desire* (desejo de participar e apoiar a mudança), *Knowledge* (conhecimento sobre como mudar), *Ability* (habilidade para implementar a mudança) e *Reinforcement* (reforço para sustentar a mudança). O diferencial do ADKAR está em seu enfoque no indivíduo como unidade da mudança organizacional, permitindo que gestores monitorem o progresso da adoção em diferentes níveis da organização.

Esses modelos partem do princípio de que o sucesso de uma mudança organizacional vai além de decisões racionais e de processos bem planejados. Para que a mudança seja efetiva, é necessário promover o envolvimento emocional dos colaboradores, contar com lideranças inspiradoras, garantir uma comunicação eficaz e cultivar um ambiente propício ao aprendizado e à experimentação (Armenakis et al., 1993). No contexto da transformação digital, essa abordagem mostra-se particularmente útil, pois permite identificar com precisão os pontos em que os colaboradores enfrentam dificuldades — seja na compreensão do processo, no engajamento, na capacitação ou na consolidação da mudança — e, a partir disso, direcionar ações específicas de apoio e intervenção.

Apesar de sua relevância, os modelos clássicos vêm sendo criticados por sua rigidez e linearidade, o que pode limitar sua aplicabilidade em contextos digitais dinâmicos e não lineares (Cameron & Green, 2019). Em resposta, abordagens mais ágeis e iterativas vêm sendo incorporadas à gestão da mudança, como o Lean Change Management e o Design Thinking para Gestão da Mudança. O Lean Change Management (Little, 2014) combina práticas do pensamento enxuto e ágil com ciclos curtos de experimentação, permitindo ajustes contínuos conforme o *feedback* dos colaboradores e do ambiente. Já o Design Thinking aplicado à gestão da mudança coloca o foco no ser humano, utilizando empatia, co-criação e prototipagem para desenvolver soluções alinhadas às necessidades reais das pessoas impactadas pela mudança (Liedtka, 2015). Ambas as abordagens valorizam a adaptação contínua, o aprendizado ao longo do processo e a integração entre tecnologia, cultura e processos organizacionais. Ainda assim, os fundamentos propostos por Kotter, ADKAR e outros modelos tradicionais continuam oferecendo uma base para compreender e orientar processos de mudança — inclusive no contexto da transformação digital.

A seguir, apresenta-se um quadro comparativo que sintetiza os principais modelos discutidos e suas implicações no contexto da TD, oferecendo uma contribuição integrativa para reflexão e prática:

Quadro 1 – Comparação entre modelos clássicos e ágeis de gestão da mudança na transformação digital

Modelo	Foco principal	Forças	Limitações na TD
Kotter (1996)	Sequência de 8 etapas organizacionais	Estrutura clara; ênfase em liderança	Rigidez; pouca flexibilidade para contextos ágeis
ADKAR (Hiatt, 2006)	Mudança no nível individual	Monitoramento individual; foco no engajamento	Integração limitada com métodos ágeis
Lean Change (Little, 2014)	Mudança iterativa e baseada em feedback	Flexibilidade; adaptação contínua	Menor sistematização teórica

Design Thinking (Liedtka, 2014)	Solução de problemas centrada no usuário	Criatividade; foco em experiência	Exige cultura organizacional aberta
------------------------------------	--	-----------------------------------	-------------------------------------

Fonte: Autores.

1.3 Gestão de mudanças como fator crítico de sucesso em transformações digitais

A transformação digital, por sua natureza disruptiva, vai além da simples introdução de tecnologias inovadoras. Trata-se de um processo que demanda a reconfiguração profunda de estruturas organizacionais, modelos mentais, processos internos e formas de relacionamento no ambiente de trabalho (Korhonen & Halen, 2017; Lanzolla et al., n.d.). Diante dessa complexidade, a gestão de mudanças organizacionais assume um papel estratégico e se consolida como um fator crítico de sucesso, pois é ela quem garante que os investimentos em digitalização resultem, de fato, em impactos concretos e sejam incorporados ao cotidiano das instituições (G. C. Kane et al., 2015).

Diversos estudos apontam que o fracasso de muitas iniciativas de transformação digital não está nas limitações tecnológicas, mas sim na dificuldade de conduzir as mudanças culturais, comportamentais e estruturais que acompanham esse processo (Westerman et al., 2014). Entre os principais obstáculos estão a resistência interna, a baixa mobilização das lideranças, a falta de clareza estratégica e as deficiências na capacitação dos colaboradores (Fitzgerald et al., 2014).

Nesse contexto, a gestão da mudança deve ser compreendida não como uma etapa pontual ou acessória, mas como uma competência organizacional transversal, presente ao longo de todo o ciclo de transformação — desde o diagnóstico e a definição da estratégia digital até a implementação, o monitoramento e a promoção do aprendizado contínuo. Seu papel central é o de criar condições sociais, cognitivas e emocionais que favoreçam a compreensão, o engajamento e a adesão dos atores envolvidos ao processo de mudança (Hiatt, 2006).

Para ser eficaz, a gestão de mudanças precisa atuar de forma integrada em diferentes níveis: no nível individual, promovendo a transformação de atitudes, crenças e comportamentos; no nível grupal, fortalecendo dinâmicas de equipe, liderança e colaboração; e no nível sistêmico, revisando políticas, estruturas e práticas organizacionais. Essa abordagem multiescalar é essencial para garantir que as mudanças não fiquem restritas ao discurso, mas sejam efetivamente internalizadas e sustentadas ao longo do tempo (Armenakis et al., 1993; Kotter, 1996).

Dessa forma, o sucesso das transformações digitais depende menos da tecnologia em si e mais da capacidade das organizações de mobilizar pessoas, alinhar culturas organizacionais e fomentar uma cultura de aprendizado contínuo. Isso exige lideranças preparadas, comunicação clara, ambientes de confiança e uma visão de futuro que seja compartilhada e inspiradora. Ao promover esse alinhamento entre estratégia, tecnologia e pessoas, a gestão de mudanças se firma como uma alavanca essencial para o êxito digital.

2. DISCUSSÃO

O estudo desenvolvido destacou que a gestão de mudanças é um componente essencial e transversal em processos de transformação digital, indo além de um conjunto de práticas ou etapas isoladas. Na prática, observamos que a literatura converge ao apontar que falhas na gestão da mudança, e não na tecnologia, são as principais causas do insucesso em iniciativas digitais. No entanto, ainda são escassas as análises que aprofundam como os modelos clássicos de gestão da mudança — como o de Kotter (1996) e o ADKAR (Hiatt, 2006) — dialogam com os desafios impostos por ambientes digitais dinâmicos e marcados pela incerteza.

A discussão sobre a aplicabilidade dos modelos clássicos em contextos de TD revela tanto sua relevância quanto suas limitações. O modelo de Kotter, com sua sequência linear de etapas, oferece um guia estruturado que pode ser útil em organizações em estágios iniciais de maturidade digital. Entretanto, sua rigidez contrasta com a necessidade de abordagens mais adaptativas, típicas de processos digitais. Já o ADKAR, ao focar no indivíduo como unidade da mudança, apresenta maior flexibilidade, mas ainda carece de integração explícita com práticas ágeis, design organizacional dinâmico e métodos iterativos, que são cada vez mais exigidos na TD.

Na prática organizacional, observa-se uma lacuna entre a adoção declarada de *frameworks* de mudança e sua efetiva incorporação nas estratégias digitais. Muitas organizações adotam modelos tradicionais sem adaptá-los às particularidades de seus contextos, o que limita os resultados esperados. Além disso, poucos estudos examinam empiricamente como as práticas de gestão da mudança se integram aos processos de inovação, transformação de processos e reestruturação organizacional em ambientes digitais, especialmente em setores como o público ou instituições de ensino superior, que possuem dinâmicas e restrições próprias.

Essa análise reforça a necessidade de desenvolver abordagens híbridas e mais ágeis para a gestão da mudança em TD. Modelos como *Lean Change Management* (Little, 2014) e o uso de *Design Thinking* (Liedtka, 2015) surgem como caminhos promissores, ao privilegiarem a experimentação, o *feedback* contínuo e o ajuste dinâmico de estratégias. Contudo, tais abordagens ainda carecem de sistematização e validação teórica mais robusta, representando uma agenda oportuna para futuras investigações.

Diante disso, propõe-se uma agenda de pesquisa futura centrada em três eixos principais: (i) adaptação de modelos clássicos com práticas ágeis em TD; (ii) desenvolvimento de métricas para avaliar o impacto da gestão da mudança no sucesso organizacional; e (iii) a realização de estudos comparativos em diferentes setores e contextos institucionais, para ampliar a compreensão das variáveis culturais, estruturais e políticas que influenciam esses processos.

Por fim, esta discussão evidencia que o sucesso da TD está menos na tecnologia adotada e mais na capacidade da organização de promover uma mudança profunda e sustentável de mentalidade, cultura e práticas — o que só é possível com uma gestão de mudanças integrada, ágil e sensível às especificidades do contexto organizacional.

3. CONCLUSÃO/CONTRIBUIÇÃO

A reflexão teórica desenvolvida neste artigo evidenciou a gestão de mudanças como um componente estratégico essencial para o sucesso das iniciativas de transformação digital. Ao integrar tecnologia, pessoas e processos, a gestão de mudanças favorece a internalização de novas práticas e a sustentação de inovações no longo prazo. Os modelos estruturados, como os propostos por Kotter (1996) e ADKAR (Hiatt, 2006), oferecem importantes referenciais para

que gestores enfrentem resistências, promovam o engajamento das equipes e assegurem a coerência entre os objetivos estratégicos e as ações implementadas.

Entre as contribuições deste estudo teórico, destaca-se a sistematização crítica da literatura sobre o tema, com ênfase na necessidade de alinhar a gestão de mudanças às especificidades dos contextos digitais. O artigo reforça que o sucesso da transformação digital não depende exclusivamente do investimento em tecnologia, mas da capacidade das organizações de mobilizar pessoas, promover uma cultura de inovação e adaptar modelos de gestão às dinâmicas contemporâneas.

As contribuições teóricas incluem o mapeamento das limitações e complementaridades entre modelos de gestão da mudança no contexto digital e a proposição de um quadro integrativo para reflexão. As contribuições práticas orientam gestores na escolha de abordagens mais alinhadas a contextos ágeis e dinâmicos, oferecendo subsídios para a incorporação da gestão da mudança nas estratégias digitais. Como limitações, destaca-se a natureza teórica do estudo e a ausência de validação empírica. Sugere-se o desenvolvimento de estudos empíricos que investiguem o impacto da gestão de mudanças sobre indicadores de desempenho em contextos de TD e revisões sistemáticas que ampliem e testem as proposições aqui apresentadas. O desenvolvimento de métricas e ferramentas de avaliação mais robustas poderá ampliar o entendimento sobre o valor estratégico da mudança bem conduzida e contribuir para o avanço de práticas de gestão mais ágeis, humanas e orientadas a resultados.

Cabe destacar que, no processo de elaboração deste estudo, recorreu-se ao uso de inteligência artificial generativa como ferramenta complementar para o aprimoramento da redação e para o suporte ao *benchmarking* conceitual. O uso da tecnologia possibilitou maior refinamento na organização das ideias e na identificação de modelos teóricos relevantes, sempre acompanhado de revisão e análise crítica dos autores para assegurar o rigor e a integridade acadêmica do trabalho.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Armenakis, A. A., Harris, S. G., & Mossholder, K. W. (1993). Creating Readiness for Organizational Change. *Human Relations*, 46(6), 681–703. <https://doi.org/10.1177/001872679304600601>
- Bharadwaj, A., El Sawy, O. A., Pavlou, P. A., & Venkatraman, N. V. (2013). *Digital business strategy: toward a next generation of insights* (pp. 471–482). MIS quarterly.
- Cameron, E., & Green, M. (2019). *Making sense of change management: A complete guide to the models, tools and techniques of organizational change*. Kogan Page Publishers.
- Fitzgerald, M., Kruschwitz, N., Bonnet, D., & Welch, M. (2014). Embracing digital technology: A new strategic imperative. *MIT Sloan Management Review*, 55.
- Hiatt, J. (2006). *ADKAR: a model for change in business, government, and our community*. Prosci.
- Hughes, M. (2010). *Managing change: A critical perspective*. Kogan Page Publishers.
- Kane, G. (2019). The Technology Fallacy. *Research-Technology Management*, 62(6), 44–49. <https://doi.org/10.1080/08956308.2019.1661079>
- Kane, G. C., Palmer, D., Phillips, A. N., Kiron, D., & Buckley, N. (2015). *Strategy, not technology, drives digital transformation*. MIT Sloan Management Review.
- Korhonen, J. J., & Halen, M. (2017). Enterprise Architecture for Digital Transformation. *2017 IEEE 19th Conference on Business Informatics (CBI)*, 349–358. <https://doi.org/10.1109/CBI.2017.45>

- Kotter, J. P. (1996). *Leadership change*. Harvard Business School Press: Boston, MA, USA.
- Lanzolla, G., Lorenz, A., Miron-Spektor, E., Schilling, M., Solinas, G., & Tucci, C. L. (n.d.). *Digital Transformation: What is new if anything? Emerging patterns and management research*. <http://openaccess.city.ac.uk/>
- Liedtka, J. (2015). Perspective: Linking Design Thinking with Innovation Outcomes through Cognitive Bias Reduction. *Journal of Product Innovation Management*, 32(6), 925–938. <https://doi.org/10.1111/jpim.12163>
- Little, J. (2014). *Lean change management: Innovative practices for managing organizational change*. Happy Melly Express.
- Reis, J., Amorim, M., Melão, N., & Matos, P. (2018). *Digital transformation: a literature review and guidelines for future research*. (Vol. 16). Trends and Advances in Information Systems and Technologies:
- Verhoef, P. C., Broekhuizen, T., Bart, Y., Bhattacharya, A., Qi Dong, J., Fabian, N., & Haenlein, M. (2021). Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. *Journal of Business Research*, 122, 889–901. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.022>
- Vial, G. (2021). *Understanding digital transformation: A review and a research agenda*. Managing digital transformation.
- Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2014). *Leading digital: Turning technology into business transformation*. Harvard Business Press.