

# About Change



**Em nossa 4ª edição do Ekantika About, tivemos a participação de lideranças de grandes organizações, em um rico debate sobre os desafios da Gestão da Mudança.**

Gabriela Brito, da Nutrien, compartilhou seu business case super interessante sobre Change ágil. No painel, as provocações de Paula Tibau, da Suzano e Fernanda Mendes, da Livelo, nos fizeram repensar sobre como lidamos com a mudança em cenários distintos.

Álvaro Spinola aprofundou o tema com o estudo Ekantika Insights, no qual mais de 50 empresas trouxeram suas visões e práticas sobre 28 aspectos.

Agradecemos a todos que estiveram presentes conosco, contribuindo com discussões tão relevantes para o sucesso e implementação de estratégias organizacionais.

**Gabriela Brito**  
Nutrien



"O trabalho de Change Management ajudou a alcançar a utilização de 100% da plataforma de digital em 2023. Além disso, acabamos ampliando esse modelo para outras áreas."

**Álvaro Spinola**  
Ekantika



"Descobrimos que 60% das empresas ainda não possuem uma estrutura de GMO bem definida. Isso mostra que a gestão de mudanças não é tratada com a devida seriedade como disciplina e competência. Como resultado, muitas transformações deixam de ser prioridade nas organizações."

**Patricia Simpioni**  
Ekantika

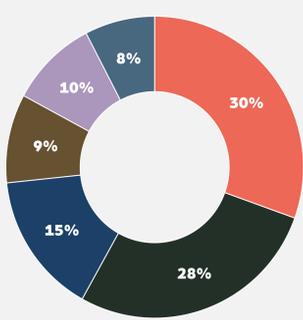


"Se é um projeto estratégico para a companhia, tem que ter Change Management. E pra isso, temos que ter patrocínio genuíno da alta liderança."

Ekantika Insights

## Gestão da Mudança

Executivos apontaram que usam dos benefícios da **Gestão da Mudança** em projetos de naturezas distintas e de **alta complexidade**.



**Tipos de Projetos com implementação de Gestão da Mudança**

- Implantação de Sistemas **30%**
- Revisão de Estruturas Organizacionais **28%**
- Aquisições **15%**
- Turnround **9%**
- Fusão com outra empresa **10%**
- Encerramento de Atividades **8%**

Fonte: Ekantika Insights fev25, Tipos de projetos em que a Gestão da mudança é utilizada pelas organizações



### O Paradoxo da Liderança

**Apesar da maioria atribuir forte relevância a Gestão da Mudança, menos da metade aloca recursos dedicados a esse processo**

Como resultado, a mudança é tratada como uma camada adicional ao invés de ser integrada à estratégia.

- Mudança sem liderança vira ruído, não direção.
- A mudança trava quando estratégia é decidida no improviso.
- Sem patrocínio visível, a mudança cai na lista de prioridades.

**95%**

**Entendem que Gestão da Mudança contribui de forma essencial ao sucesso de implementação dos projetos,**

**mas somente...**

**41%**

**possuem uma estrutura formal para Gestão da Mudança.**



### Engajamento: O Elo Perdido

**A mudança não é uma ameaça, mas uma oportunidade.**

**A questão é: sua empresa está preparada para aproveitá-la?**

**Mudanças organizacionais só acontecem de verdade quando as pessoas impactadas participam ativamente do processo.**

**61%**

**São rápidas em mobilizar recursos e implementar ações necessárias quando surgem novas iniciativas internas**

**39%**

**Gere as mudanças estruturais de forma eficaz, realocando pessoas e recursos sem grande atrito**

- Engajamento não é convidar todo mundo para o Kick-off
- Se quem vive a mudança não participa do projeto, ele fica mais lento e menos efetivo.
- Ignorar o dia a dia das pessoas, desacelera a mudança.
- Sem diálogo, a mudança vira imposição e encontra barreiras.



### Comunicação: uma Responsabilidade Terceirizada

**A comunicação ainda é tratada como um fator secundário, a responsabilidade delegada e ainda limitada ao compartilhamento de informações.**

**53%**

**Possuem um fluxo de comunicação estruturado**

**69%**

**Não avaliam impactos das mudanças perdendo efetividade da narrativa**

- O mensageiro e o canal importam, e-mails não são eficientes.
- Na comunicação sem propósito claro, a mensagem vira ruído.
- A falta de clareza transforma oportunidade em ameaça.
- Comunicar mal é o primeiro passo para o fracasso.



### O risco invisível da Preparação para a Mudança

**Muitas empresas têm uma falsa percepção de prontidão para mudança, mas na prática o tema nem sempre é priorizado.**

**63%**

**Afirmam ter uma cultura de flexibilidade e adaptação**

**51%**

**Tem capacidade de tomar decisões estratégicas com rapidez**

**29%**

**Monitoram de forma estruturada a prontidão**

- Não se gerencia o que não se mede — nem a prontidão.
- Assim como as pessoas, os processos raramente estão prontos para mudanças
- Se a Cultura está só no papel, ela não prepara ninguém para mudar.
- Enquanto for subjetiva, a prontidão continuará sendo um risco invisível.



### Governança: Sem dono, Sem sucesso.

**Sem um dono claro, a Gestão da Mudança perde força por falta de uma estrutura formal de acompanhamento.**

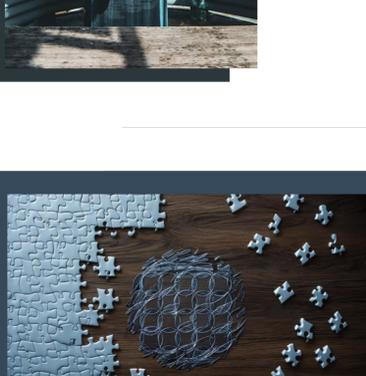
**48%**

**Afirmam lidar de forma eficaz com resistências e conflitos**

**35%**

**Tem processos e mecanismos de governança para manter os benefícios obtidos com a mudança no longo prazo**

- Falta de governança para mudança leva cada área a fazer o que acredita.
- Se tudo é de todos, é sempre do "outro" a responsabilidade da entrega.
- Ritos de projetos são mais focados na implantação do que no impacto da mudança.



### A ilusão do "Lançamento Bem-Sucedido"

A adoção de novas práticas e processos é um dos maiores desafios na Gestão da Mudança.

**Empresas celebram um "lançamento bem-sucedido", ignoram o reforço contínuo e rapidamente percebem que a mudança não foi de fato incorporada.**

**41%**

**Estão preparadas para reconfigurar processos**

**49%**

**Institucionalizam novas práticas após a mudanças**

**37%**

**Disseminam aprendizados e promovem melhoria contínua**

- Go-Live não garante a adesão.
- Gestão da Mudança não começa aqui.
- Sistema é implantado e o processo é esquecido.

## Takeaways Ekantika Insights



Líderes realizam a mudança, **mas poucos a lideram de fato.**



Sem participação ativa, **a mudança não ganha corpo nem adesão.**



Delegar a comunicação **é perder o controle da narrativa da mudança.**



A prontidão é tratada como cultura, **mas raramente é medida ou gerida.**



Sem estrutura, **a mudança perde direção e continuidade.**



Implantar não é transformar, **sem reforço, a mudança se esvazia.**