



# MUDANÇA ORGANIZACIONAL SUSTENTÁVEL

Com metodologias ágeis e pensamento *Lean*

ECO  
EDICIONES



Ruth Arroyo Tovar  
Carlos Ernesto Zambrano Cancañón





**MUDANÇA  
ORGANIZACIONAL  
SUSTENTÁVEL**

COM METODOLOGIAS ÁGEIS E  
PENSAMENTO *LEAN*

RUTH ARROYO TOVAR  
CARLOS ERNESTO ZAMBRANO CANCAÑÓN

Arroyo Tovar, Ruth, autora

Mudança organizacional sustentável : com metodologias ágeis e pensamento *Lean* / Ruth Arroyo Tovar, Carlos Ernesto Zambrano Cancañón. -- Primeira edição. -- Bogotá: Ecoe Ediciones, 2024.

260 páginas.

Inclui curricula vitae dos autores -- Inclui referências bibliográficas.

ISBN 978-958-503-872-1 (impresso) -- ISBN 978-958-508-259-5 (digital)

1.Mudança organizacional - Gestão 2. Desenvolvimento sustentável - Gestão

3.Inovações na administração de empresas I. Zambrano Cancañón, Carlos Ernesto, autor

CDD: 658.406 ed. 23

CO-BoBN- a1135341

---



**Área:** *Economia, finanças, empresa e gestão*

**Subárea:** *Inovação empresarial*



© Ruth Arroyo Tovar

© Carlos Ernesto Zambrano Cancañón

© Ecoe Ediciones S.A.S.

info@ecoeediciones.com

www.ecoeediciones.com

Carrera 19 # 63 C 32

Teléfono: (+57) 321 226 46 09

Bogotá, Colombia

**Primeira edição:** Bogotá, 2024

**e-ISBN:** 978-958-508-259-5

Coordenadora Editorial: Ana María Rueda G.

Coordenadora de Produção Editorial:

Alejandra Rondón Forero

Editor de aquisições: Alejandra Cely R.

Layout: Sindy Nicol Pulido Casallas

Capa: Wilson Marulanda Muñoz

Impressão: Deepl SE, Nathalie Rondón Rincón

*A reprodução total ou parcial por qualquer meio é proibida sem a permissão por escrito do detentor dos direitos autorais*

---

*Impresso e fabricado na Colômbia - Todos os direitos reservados.*

## AGRADECIMENTOS

No processo de concepção e redação deste livro “Mudança organizacional sustentável. Com metodologias ágeis e pensamento Lean”, não posso deixar de expressar minha profunda gratidão a Deus, uma fonte inesgotável de inspiração e orientação em cada passo desta jornada intelectual.

À minha filha María José Angulo Arroyo, minha eterna gratidão por sua incansável dedicação à revisão e à edição. Seu olhar aguçado e sua paixão pela precisão elevaram significativamente a qualidade deste trabalho. María José, sua contribuição foi inestimável, e agradeço sinceramente o tempo e o esforço investidos.

A Carlos Zambrano Cancañón, meu coautor e parceiro nesta jornada, agradeço por suas contribuições de uma perspectiva técnica. Sua experiência e conhecimento trouxeram uma dimensão única aos tópicos abordados neste livro. Colaborar com você foi um privilégio, eu sou grata pela sinergia que obtivemos na criação deste conteúdo.

Gostaria de expressar minha gratidão a todas as pessoas que contribuíram com ideias, comentários e sugestões durante o processo de desenvolvimento. Este livro não teria sido possível sem a valiosa contribuição de cada um de vocês.

Aos meus leitores, dedico este trabalho na esperança de que encontrem em suas páginas não apenas conhecimento, mas também inspiração para promover mudanças organizacionais sustentáveis em seus próprios contextos.

Que este livro seja uma fonte de motivação e orientação na busca constante pela excelência no gerenciamento de mudanças.

A todos vocês, meus mais profundos agradecimentos.

Com gratidão,

*Ruth Arroyo Tovar*

# ÍNDICE

<b>PREÂMBULO</b> .....	XXI
<b>INTRODUÇÃO</b> .....	XXIII
<b>CAPÍTULO 1. MUDANÇA PESSOAL OU INDIVIDUAL</b> .....	1
Como podemos fazer mudanças com garantia de sucesso .....	2
Qual é a realidade atual?.....	2
Ambientes vuca.....	3
Ambientes bani .....	6
Resiliência.....	9
Estágios da resiliência .....	9
A sociedade líquida .....	11
Adaptação à mudança.....	11
Processo de mudança e transformação pessoal.....	12
As pessoas realmente mudam? .....	13
Gerenciamento de mudanças individuais na organização.....	15
Modelos de mudança pessoal .....	15
O modelo ERPA.....	15
A curva de mudança .....	16
Estágios da curva de mudança.....	17
Negação.....	17
Resistência .....	18

Exploração .....	25
Aceitação ou compromisso .....	27
Exercício prático nº 1. Mudança pessoal com curva de mudança.....	28
<b>CAPÍTULO 2. A MUDANÇA ORGANIZACIONAL .....</b>	<b>29</b>
Mudança organizacional, evolução e conceito .....	30
Mudanças organizacionais nos últimos anos .....	35
Teorias de mudança organizacional.....	36
Variáveis e dimensões da mudança.....	38
Inter-relação da estrutura organizativa, estratégia e cultura com a mudança organizacional.....	39
Liderança para o gerenciamento de mudanças organizacionais.....	40
O gerente de mudanças .....	45
<b>CAPÍTULO 3. MUDANÇA SUSTENTÁVEL .....</b>	<b>49</b>
Tipos de sustentabilidade .....	49
Sustentabilidade econômica.....	49
Sustentabilidade ambiental.....	50
Sustentabilidade integral.....	52
Os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável - ODS .....	53
Lean, facilitador de mudanças sustentáveis .....	56
Responsabilidade social Empresarial.....	58
Empresas sustentáveis.....	60
Empresas ou firmas da BIC.....	61
Gerenciamento de mudanças sustentáveis.....	63
<b>CAPÍTULO 4. MUDANÇA ORGANIZACIONAL.....</b>	<b>67</b>
Gerenciamento de mudanças organizacionais .....	67
Modelos de mudança organizacional .....	70
Modelo de Kurt Lewin .....	70
Modelo Greiner.....	71
Modelo ADKAR .....	72
Modelo de John Kotter.....	73
Modelo KPMG.....	75
Modelo NEXA BPO .....	75
Exemplos em que a mudança foi a fonte do sucesso organizacional.....	76
Estilos de gerenciamento de mudanças.....	77
Histórias para contar nº 1. História de sucesso de gerenciamento de mudanças organizacionais .....	78

<b>CAPÍTULO 5. PREPARAR A ORGANIZAÇÃO PARA PROCESSOS DE GERENCIAMENTO DE MUDANÇAS.....</b>	<b>83</b>
Pensamento estratégico empresarial.....	84
Diagnóstico organizacional - DO.....	84
Análise PESTEL.....	86
Análise DOFA.....	87
Análise CAME.....	88
Análise das 5 Forças de Porter.....	89
Estratégia organizacional.....	89
A atitude estratégica de uma organização.....	90
Mudança estratégica.....	91
Planejamento estratégico.....	92
Planos de ação.....	94
Transformação cultural.....	96
Exercício prático 2: Mudança organizacional.....	106
<b>CAPÍTULO 6. EFICÁCIA, MEDIÇÃO E RESULTADOS.....</b>	<b>109</b>
Eficiência.....	109
Eficácia.....	110
Efetividade.....	111
Indicadores de gerenciamento.....	112
Métricas.....	114
Balanced scorecard.....	119
<b>CAPÍTULO 7. COMUNICAÇÃO PARA MUDANÇA.....</b>	<b>125</b>
Comunicação.....	125
Habilidades de comunicação.....	126
Comunicação organizacional.....	127
Conversas poderosas.....	129
<i>Feedback</i> .....	130
<i>Feedback e feedforward</i> : dois processos de retroalimentação.....	130
Comunicação para mudança.....	133
O <i>Storytelling</i> .....	134
Comunicação ágil.....	135
<b>CAPÍTULO 8. GERENCIAMENTO DE MUDANÇAS COM METODOLOGIAS ÁGEIS.....</b>	<b>139</b>
Metodologias ágeis.....	139
Organizações tradicionais.....	140
Organizações ágeis.....	141
Vantagens das metodologias ágeis.....	142
Mudança cultural em metodologias ágeis.....	143

Antes e depois da mudança organizacional com a metodologia ágil .....	144
Ser ágil e fazer ágil .....	146
O modelo <i>business agility</i> .....	147
O manifesto <i>agile</i> .....	149
Preparando-se para mudanças com metodologias ágeis.....	151
O flow framework <i>agile</i> - fluxo em agilidade.....	151
Transformação ágil.....	152
O que se entende por estruturas ágeis?.....	154
O que a filosofia <i>agile</i> implica.....	154
Como podemos nos concentrar na criação de valor?.....	155
Medição do valor criado .....	156
O impacto da metodologia <i>agile</i> nas empresas.....	158
Equipes ágeis .....	158
Funções ágeis.....	159
Product owner.....	159
Scrum Master .....	160
Equipe de desenvolvimento .....	161
Agile coach .....	161
Tipos de <i>agile coach</i> .....	162
O que é <i>coaching</i> .....	162
Estágios do <i>coaching</i> .....	165
Níveis de <i>coaching</i> .....	165
O líder coach .....	166
Por que falamos sobre <i>coaching</i> em <i>agile</i> .....	169
Processo de <i>coaching</i> .....	169
Exemplos de frameworks com metodologias <i>agile</i> .....	170
Transformação <i>agile</i> com equipes de alto desempenho - EAD.....	174
Trabalho em equipe.....	176
Equipes tradicionais - metodologia em cascata.....	178
Equipes de células ágeis - Metodologia ágil .....	179
Motivação em equipes ágeis.....	180
Estudo de caso do banco ING.....	184

## CAPÍTULO 9. PENSAMENTO LEAN, FILOSOFIA E SEUS DIFERENTES METODOLOGIAS

<b>TODOLOGIAS</b> .....	193
O pensamento <i>Lean</i> como filosofia .....	193
Metodologias <i>Lean</i> .....	197
<i>Lean management</i> .....	197
<i>Lean manufacturing</i> - (Manufatura <i>Lean</i> ) .....	199
A casa <i>Lean</i> .....	201
<i>Lean coffee</i> .....	203
<i>Lean canvas</i> .....	205

---

<i>Lean kata</i> .....	206
<i>Lean e agile</i> .....	209
Mudança organizacional com o pensamento <i>Lean</i> .	
<i>Lean change management</i> .....	211
<i>Lean Business Agility Model - LBAM</i> .....	212
O ciclo de inovação <i>Lean-Ágil</i> .....	214
Histórias para contar No. 2: História de sucesso com o pensamento <i>Lean</i> .....	215
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	219



# ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Ambientes VUCA-BANI.....	3
Figura 2. Ambientes VUCA .....	4
Figura 3. Ambientes BANI .....	7
Figura 4. Criando mudanças pessoais.....	14
Figura 5. Modelo de mudança de ERPA individual.....	16
Figura 6. Curva de mudança .....	17
Figura 7. Metodologia para entender os efeitos da mudança nas pessoas .....	25
Figura 8. Caminho da mudança .....	26
Figura 9. Curva de transição da mudança.....	26
Figura 10. Contexto da mudança organizacional nos anos de 2020, 2021 e 2022 .....	36
Figura 11. A relação da mudança organizacional com a cultura organizacional, a estratégia, estrutura, operação e ambiente .....	39
Figura 12. Partes interessadas de uma organização - <i>Skateholders</i> .....	40
Figura 13. Modelos de aprendizado .....	40
Figura 14. Processo de mobilização de mudanças .....	41
Figura 15. Modelo de liderança transformacional .....	43

Figura 16. Modelo de liderança colaborativa .....	44
Figura 17. Modelo de liderança exponencial .....	45
Figura 18. Modelo dos valores e princípios do gerente de mudanças .....	46
Figura 19. Modelo de perfil para gerenciamento de mudanças .....	47
Figura 20. Modelo de gestão de mudanças do pensamento Lean .....	57
Figura 21. Eixos de responsabilidade social .....	60
Figura 22. Atividades das empresas da BIC .....	62
Figura 23. Taxas de câmbio .....	69
Figura 24. Modelo de mudança organizacional de Kurt Lewin.....	71
Figura 25. Modelo de mudança organizacional de Greiner.....	72
Figura 26. Modelo ADKAR.....	73
Figura 27. Modelo de mudança de John Kotter.....	74
Figura 28. Modelo da KPMG .....	75
Figura 29. Modelo de gerenciamento de mudanças organizacionais da NEXA BPO .....	76
Figura 30. Adaptação do modelo de Lewin.....	79
Figura 31. Modelo da estrutura interna e externa das organizações .....	85
Figura 32. Fatores externos que afetam a organização .....	85
Figura 33. Fatores organizacionais internos.....	86
Figura 34. Análise PESTEL.....	87
Figura 35. Análise DOFA.....	88
Figura 36. Modelo CAME .....	88
Figura 37. As 5 forças de Michael Porter .....	89
Figura 38. Organização sem estratégia e com estratégia .....	90
Figura 39. Atitudes estratégicas .....	91
Figura 40. Planejamento estratégico.....	93
Figura 41. Definição da estratégia com o <i>Lean Canva</i> .....	93
Figura 42. Método SMART para definir objetivos organizacionais.....	94
Figura 43. Tipos de objetivos e formulação ao longo do tempo.....	94
Figura 44. Modelo de plano de ação.....	95
Figura 45. Modelo de disrupção e antecipação.....	99
Figura 46. Exemplos de empresas disruptivas no setor de serviços.....	100
Figura 47. Exemplos de negócios disruptivos no setor de serviços de turismo .....	100
Figura 48. Modelo de transformação digital.....	101

Figura 49. Setores da economia que estão passando por transformação digital.....	101
Figura 50. Ferramentas de transformação digital.....	102
Figura 51. Etapas da automação de processos .....	104
Figura 52. Modelo de eficácia organizacional.....	110
Figura 53. Exemplo de uma estrutura de KPI.....	115
Figura 54. Comparação entre OKR e KPI .....	116
Figura 55. Exemplo de um OKR.....	117
Figura 56. <i>Balanced scorecard</i> .....	120
Figura 57. Pesos percentuais da comunicação .....	126
Figura 58. Estratégias de comunicação de mudanças.....	129
Figura 59. Comparação entre <i>feedback</i> e <i>feedforward</i> .....	131
Figura 60. Modelo SCI de <i>feedback</i> .....	132
Figura 61. Tríade de comunicação eficaz para o gerenciamento de mudanças .....	134
Figura 62. Comparação de metodologias ágeis e tradicionais.....	140
Figura 63. Cultura organizacional ágil versus tradicional.....	141
Figura 64. Atores no processo de cultura ágil .....	143
Figura 65. Comparação entre modelos ágeis e tradicionais.....	144
Figura 66. Agilidade nos negócios.....	145
Figura 67. Diferença entre a mente produtiva e a mente <i>ágil</i> .....	146
Figura 68. Diferença entre fazer e ser “ <i>ágil</i> ”.....	147
Figura 69. Modelo de agilidade nos negócios .....	149
Figura 70. Modelo de transformação <i>ágil</i> .....	153
Figura 71. Modelo de liderança situacional de Kenneth Blanchard e Paul Hersey .....	156
Figura 72. Equipes ágeis.....	159
Figura 73. Competências-chave do <i>agile coach</i> .....	162
Figura 74. Estágios da aprendizagem durante a .....	168
Figura 75. Compromissos do coach .....	169
Figura 76. Processo de <i>coaching</i> para atingir o estado desejado.....	170
Figura 77. <i>Framework</i> do NuBank.....	171
Figura 78. Estrela do mar.....	172
Figura 79. Esquadrões .....	173
Figura 80. Fases da formação de uma equipe de alto desempenho .....	174
Figura 81. Trabalho em equipe - metodologia em cascata.....	179

Figura 82. Modelo de trabalho em equipe com squads.....	179
Figura 83. Elementos de motivação e desmotivação.....	181
Figura 84. Motivação intrínseca de Daniel Pink .....	182
Figura 85. Modelo de equipes de trabalho do ING.....	186
Figura 86. A casa <i>Lean</i> .....	202
Figura 87. <i>Lean Coffee</i> .....	204
Figura 88. Modelo da metodologia <i>Lean Canvas</i> .....	205
Figura 89. Modelo <i>Lean Kata</i> .....	209
Figura 90. <i>Lean business agility model</i> .....	214
Figura 91. Ciclo de inovação <i>Lean- ágil</i> .....	215

# ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1. Como lidar com ambientes VUCA.....	5
Tabela 2. Abordagens para lidar com a resistência à mudança .....	20
Tabela 3. Definições de mudança organizacional .....	31
Tabela 4. Mudança organizacional das disciplinas de psicologia, sociologia, administração e engenharia gerenciamento industrial e de engenharia.....	35
Tabela 5. Teorias de mudança .....	36
Tabela 6. Teorias de mudança E e O.....	37
Tabela 7. Diferenças entre inovação e Disrupção.....	98
Tabela 8. Diferenciação de níveis para o gerenciamento de mudanças .....	107
Tabela 9. Exemplos de indicadores de efetividade .....	113
Tabela 10. T Fases .....	175
Tabela 11. Principais definições de <i>Lean</i> .....	194
Tabela 12. Os cinco porquês.....	197
Tabela 13. Comparação de variáveis entre a manufatura tradicional e a manufatura <i>Lean</i> .....	201
Tabela 14. Princípios <i>Lean</i> e práticas ágeis.....	210



# Sistema de Información en Línea



No final do libro, você encontrará o código para acessar o **Sistema de Información en Línea** – SIL – onde poderá acessar materiais complementares, como leituras digitais, estudos de caso, podcasts, vídeos, e referências bibliográficas.



## PREÂMBULO

Em meus mais de 25 anos como consultora em desenvolvimento pessoal e organizacional, tive o privilégio de colaborar com uma diversidade de organizações, orientando-as em direção a culturas de confiabilidade e alto desempenho. É com base nessa experiência e perspectiva profissional que abordo o livro que você tem em mãos, uma obra de grande valor por sua contribuição essencial para os processos de mudança e transformação organizacional nestes tempos de mudanças e transformações disruptivas em nosso mundo.

*Mudança Organizacional sustentável. Com metodologias ágeis e pensamento Lean*, escrito por Ruth Arroyo Tovar e Carlos Ernesto Zambrano Cancañón, tem todas as condições para ser um livro de referência permanente: é estruturado, sistemático, documentado, útil e aplicável na vida das organizações. Por outro lado, fornece conceitos, princípios, modelos, metodologias, exemplos e casos claros.

Este livro é excepcional em sua clareza e precisão, abordando questões complexas de uma forma acessível a empresários, empreendedores, consultores, acadêmicos, facilitadores, professores e estudantes. Ele serve como um guia indispensável para o campo do desenvolvimento organizacional.

O livro apresenta os “blocos de construção” da gestão organizacional - pessoas, equipes, adaptação a mudanças e sustentabilidade ao longo do tempo - e os mostra em todas as suas possibilidades para que cada empreendedor possa

projetar sua "Construção organizacional" conforme sua criatividade, filosofia e objetivos. Esses quatro blocos combinam e acrescentam todos os outros elementos que você descobrirá na leitura.

Cada tópico abordado poderia ser objeto de um livro separado, mas aqui eles estão integrados para orientar os líderes empresariais no labirinto da mudança e da sustentabilidade e fornecer ferramentas fundamentais para transformar desafios complexos em processos compreensíveis e gerenciáveis.

Os capítulos são uma construção passo a passo em direção ao objetivo: organizações adaptáveis, integradas, ágeis e sustentáveis, com exemplos e casos que demonstram sua viabilidade. O caso final é empolgante, esperançoso e inspirador. Não ceda à tentação, por maior que seja, de lê-lo primeiro.

Concluindo, recomendo fortemente este livro para aqueles que estão começando a trabalhar com desenvolvimento organizacional e para profissionais experientes que buscam enriquecer suas práticas.

É uma contribuição significativa para o campo, convidando à reflexão e a conversas produtivas e inovadoras para o desenvolvimento de organizações resilientes e sustentáveis, que são extremamente necessárias nestes tempos turbulentos.

**Adriana Celorio**

Consultora Organizacional Internacional  
Especialista em Mudança Cultural



# INTRODUÇÃO



A dinâmica do mundo atual nos leva a nos adaptarmos em um ritmo sem precedentes, transcendendo todas as esferas da vida, desde a pessoal até a empresarial. No centro desse turbilhão de transformações está o mundo organizacional e empresarial, onde a tecnologia e os padrões de consumo estão em constante evolução, exigindo que as organizações repensem e se reinventem para atingir seus objetivos estratégicos.

Nesse contexto de ritmo acelerado, a “mudança sustentável” surge como uma abordagem sistemática e essencial. Sua missão: abordar a metamorfose de objetivos, processos, cultura, pessoas e tecnologias em uma empresa. Esse processo vai além da mera adaptação; ele busca liderar a transformação de forma estruturada e eficaz.

Adaptar-se às mudanças e gerenciá-las está se tornando uma habilidade essencial para o presente e o futuro. Além disso, ela se torna um atributo distintivo da liderança profissional, pois as organizações exigem líderes que não sejam apenas executores, mas também catalisadores de mudanças.

O livro que você tem em suas mãos se aventura nessa fascinante jornada de transformação. Desde a perspectiva individual até o gerenciamento de mudanças no ambiente empresarial.

Este livro, em nove capítulos, oferece uma abordagem abrangente, explorando conceitos-chave, estratégias eficazes, metodologias ágeis, abordagem de pensamento

e ferramentas *Lean*. Ele também se baseia em exemplos do mundo real, exercícios práticos e histórias de casos comoventes para inspirá-lo a empreender mudanças.

Estas páginas são uma ferramenta abrangente e atualizada para abordar a mudança organizacional com confiança e sucesso. Seja você um profissional, executivo, empreendedor ou proprietário de empresa, encontrará neste livro um guia prático e estruturado para liderar a transformação em sua organização, tornando-a uma força motriz para o sucesso a longo prazo.

## CAPÍTULO 1

# MUDANÇA PESSOAL OU INDIVIDUAL

O mundo está passando por mudanças em um ritmo exponencial, o que afeta nossas esferas pessoal, profissional e de trabalho. Conseqüentemente, a capacidade de se adaptar e gerenciar mudanças se tornou uma habilidade essencial para lidar com o presente e se preparar para o futuro. Além disso, no mundo dos negócios, essa habilidade se tornou um indicador crucial de liderança profissional, pois as organizações exigem líderes que sejam agentes de mudança.

A mudança envolve modificações que fazemos em resposta a influências externas para nos adaptarmos a um novo ambiente ou situação. Ela envolve uma ruptura com o que conhecemos e busca explorar o que é novo e diferente. Por exemplo, podemos mudar de casa, de local de residência ou de emprego.

O conceito de mudança é inerente à natureza humana, como argumentou Heráclito há dois milênios. Entretanto, o que esse antigo filósofo não poderia prever era a velocidade vertiginosa com que essas mudanças ocorrem atualmente. A tecnologia está avançando em um ritmo tão rápido que as inovações se tornam obsoletas em questão de dias, e o local de trabalho está sob constante pressão para adotar novas tecnologias, métodos de trabalho e formas de interação. Em meio a toda essa dinâmica, podemos nos perguntar: mudar para quê? As possíveis abordagens podem ser:

Mudar para...