CONHECIMENTO EM AÇÃO

Da Ciência à Decisão

Nº 06

QUEM FAZ UMA EMPRESA SE ADAPTAR? O QUE 37 ESTUDOS REVELAM SOBRE O PAPEL DE PESSOAS, GRUPOS E LÍDERES DIANTE DA MUDANÇA

ATHOS CARLOS SILVA, ANDRÉS CROSARA DOS SANTOS, PROF. SAMIR LÓTFI VAZ E PROFA. ROSILÉIA DAS MERCÊS MILAGRES

Fundação Dom Cabral – outubro | 2026

Fundação Dom Cabral

Quem faz uma empresa se adaptar? O que 37 estudos revelam sobre o papel de pessoas, grupos e líderes diante da mudança

Cinco lições sobre como pessoas, grupos e lideranças conduzem a adaptação das organizações, e por que quase todas ainda só reagem às mudanças.

BASEADO EM

Organizações & Sociedade, 33(114), 2026

DOI

10.1590/1984-92302025v33n0005EN

TIPO

Revisão sistemática de literatura · versão orientada à prática

CORPUS

37 artigos de revistas de alto impacto (1965–2020)

AUTORES

Athos Carlos Silva
Fundação Dom Cabral (FDC), FEA-USP e Universidade de Antuérpia (Bélgica)

Andrés Crosara dos Santos
Fundação Dom Cabral (FDC), Nova Lima (MG)

Samir Lótfi Vaz
Fundação Dom Cabral (FDC), Nova Lima (MG)

Rosiléia das Mercês Milagres
Fundação Dom Cabral (FDC), Nova Lima (MG)

PALAVRAS-CHAVE

Adaptação organizacional
Microfundamentos
Capacidades dinâmicas
Complexidade

NESTE ARTIGO

As cinco lições

O quadro geral

Por que isso importa?

Roteiro para líderes da mudança

Por que tantas empresas só se adaptam quando a mudança já chegou, e quem dentro delas pode mudar isso?

Os pesquisadores Athos Carlos Silva e Andrés Crosara dos Santos, com o professor Samir Lótfi Vaz e a professora Rosiléia das Mercês Milagres, da Fundação Dom Cabral, partiram de uma pergunta que acompanha conselhos, executivos e líderes de equipes em ambientes cada vez mais instáveis.

Boa parte da literatura clássica trata a adaptação organizacional como um ajuste técnico da estrutura às pressões do ambiente, como mudanças institucionais, escassez de recursos ou queda de desempenho. Nessa visão, a empresa reage, e as pessoas apenas executam.

Os autores partiram de outra hipótese: líderes, gerentes intermediários e equipes multifuncionais fazem muito mais do que transmitir decisões. Para verificar o que a pesquisa acumulada diz sobre isso, fizeram uma revisão sistemática da literatura seguindo o protocolo internacional PRISMA. Das 1.084 publicações identificadas em revistas de alto impacto, 37 foram selecionadas para análise aprofundada, cobrindo estudos publicados entre 1965 e 2020.

O estudo traz duas descobertas que valem para qualquer líder. A primeira: a adaptação é um processo social, construído por pessoas que interpretam sinais, negociam significados e põem a mudança em prática. A segunda: quase toda a pesquisa, e boa parte das organizações, ainda trata a adaptação como reação, e não como antecipação.

A seguir, as cinco lições, do meio de campo da organização à capacidade de antecipar, e o que cada uma pode significar para quem lidera processos de mudança.

As cinco lições

LIÇÃO 1 · MEIO DE CAMPO

A estratégia se adapta no meio do caminho

O primeiro achado é que a adaptação não acontece de forma espontânea nem apenas pela estrutura. Ela depende de pessoas, sobretudo em posições

intermediárias ou em papéis de ligação entre áreas, que funcionam como tradutoras e catalisadoras entre a estratégia formal e as demandas que surgem no dia a dia.

Essas pessoas interpretam o ambiente, reconfiguram rotinas que ficaram obsoletas, ativam redes informais de apoio e reinterpretam os planos de acordo com a realidade local. Os autores destacam a figura do "estrategista local": quem interpreta, adapta e transforma os planos da organização.

Os estudos divergem sobre a intenção por trás desses movimentos. Em alguns casos, a adaptação é deliberada e coordenada; em outros, emerge de forma improvisada, a partir de conhecimento e experiência acumulados localmente, sem um plano prévio.

> **Para o líder.** A gerência intermediária não é apenas correia de transmissão das decisões da cúpula. A pergunta: sua organização reconhece e prepara quem traduz a estratégia para a realidade de cada área?

LIÇÃO 2 · INFLUÊNCIA

Quem move a mudança nem sempre está no organograma

Vários estudos mostram que o poder de influenciar a adaptação depende menos do cargo formal e mais da capacidade de se relacionar, do capital simbólico e da confiança entre as pessoas. Os mecanismos de adaptação operam também em arenas informais de negociação, onde credibilidade, reputação e capacidade de articulação fazem diferença.

Para os autores, essa capacidade raramente está distribuída de forma equilibrada: ela se concentra em pessoas com alto capital relacional, muitas vezes invisíveis aos sistemas formais da organização.

> **Para o líder.** Se as pessoas que mais movem a adaptação não aparecem no organograma, também não aparecem nos planos de desenvolvimento. A pergunta: você sabe quem são os articuladores informais da sua organização?

LIÇÃO 3 · CONVERSA

A adaptação se constrói em conversa

A segunda categoria da revisão mostra que a adaptação é, em grande parte, construída em conjunto. As interações entre grupos, como áreas operacionais e estratégicas, departamentos técnicos e institucionais ou coalizões formais e informais, são o espaço onde se constroem sentidos, se aprende coletivamente e se disseminam novas práticas.

A diversidade de grupos amplia a capacidade da organização de interpretar mudanças. Mas também pode gerar ruído, fragmentação e resistência quando faltam espaços institucionais para mediar conflitos e construir alinhamento. Essas interações costumam se intensificar em momentos críticos, como fusões, reestruturações, trocas de liderança e transições tecnológicas.

O sucesso depende do que os estudos chamam de capacidade de conversa: a habilidade de criar uma linguagem comum, negociar significados e articular visões compartilhadas de futuro. Onde ela é limitada, os esforços de adaptação tendem a se desfazer ou a ficar na superfície.

> **Para o líder.** Os autores sugerem tratar comunidades de prática, plataformas colaborativas e protocolos de escuta ativa como parte da arquitetura de adaptação. A pergunta: quando uma mudança chega, existem espaços em que as áreas conversam, ou cada uma interpreta sozinha?

LIÇÃO 4 · LIDERANÇA

O líder define o que é possível mudar

A terceira categoria trata da personalidade e do estilo dos líderes. Disposição para lidar com ambiguidade, assumir riscos, tolerar conflitos e aprender influencia a velocidade, a direção e a profundidade das respostas da organização.

Lideranças centralizadoras, focadas em controle e em evitar riscos, tendem a produzir adaptações conservadoras, reativas e lineares. Líderes que estimulam experimentação, escuta ativa e autonomia das equipes promovem adaptações mais ousadas e colaborativas. Também pesa a narrativa: líderes que mobilizam propósito, identidade ou oportunidade engajam mais pessoas e reduzem resistências;

discursos defensivos ou ambíguos reforçam a fragmentação e o cinismo.

Traços como proatividade, resiliência emocional e abertura a perspectivas diversas aparecem como base das capacidades de adaptação, assim como a habilidade de alternar entre explorar o novo e controlar o existente.

> **Para o líder.** Mais do que comandar mudanças, o líder molda o horizonte do que a organização considera possível. A pergunta: a narrativa que você usa sobre a mudança convida as pessoas a participar, ou as coloca na defensiva?

LIÇÃO 5 · ANTECIPAÇÃO

Reagir não basta

Atravessando as três categorias, os autores identificam uma lacuna importante: a maioria dos estudos trata a adaptação como resposta a mudanças já em curso. Poucos discutem a capacidade das pessoas e grupos de se preparar para futuros incertos e múltiplos, ou de antecipá-los.

Competências como ler sinais fracos, imaginar cenários alternativos e prototipar respostas ainda são pouco desenvolvidas nas organizações. Em ambientes de baixa previsibilidade, dizem os autores, mecanismos de adaptação não bastam: é preciso cultivar a capacidade de lidar com vários futuros possíveis, em diferentes horizontes de tempo.

Categoria	O que a literatura mostra	O que observar na sua organização
Mecanismos estratégicos	Pessoas em diferentes níveis, sobretudo no meio da hierarquia, traduzem a estratégia, reconfiguram rotinas e ativam redes informais.	Quem adapta os planos à realidade de cada área, e com que apoio e reconhecimento.
Interações entre pessoas e grupos	A adaptação se constrói em arenas de conversa, onde se negociam interpretações; a diversidade amplia a leitura, mas precisa de mediação.	Se existem espaços formais para as áreas construírem uma linguagem comum diante da mudança.
Personalidade e estilo de liderança	Disposição para a ambiguidade, estilo de decisão e narrativa da mudança definem velocidade, direção e profundidade das respostas.	Se a liderança estimula experimentação e autonomia, e se a narrativa engaja ou coloca as pessoas na defensiva.

Quadro 1. As três categorias identificadas na revisão. A terceira coluna é uma proposta de leitura prática elaborada para esta versão.

Fonte: elaborado com base em Silva et al. (2026).

Organizações não se adaptam sozinhas: são pessoas e grupos que fazem a ponte entre a pressão e a resposta.

O quadro geral

A partir das três categorias, os autores propõem uma síntese de como pessoas e grupos fazem a mediação entre as pressões externas e as respostas da organização. Essa mediação acontece no que chamam de ambiente organizacional, onde três elementos se influenciam mutuamente.

A capacidade cognitiva é a habilidade das pessoas de interpretar o ambiente e formular caminhos de ação. As trocas sociais condicionam a construção coletiva de sentido e a coordenação entre grupos. As pressões internas nascem das disputas, tensões e

estruturas existentes. Juntos, esses elementos determinam a qualidade das respostas e a capacidade da organização de antecipar, moldar ou bloquear a adaptação.

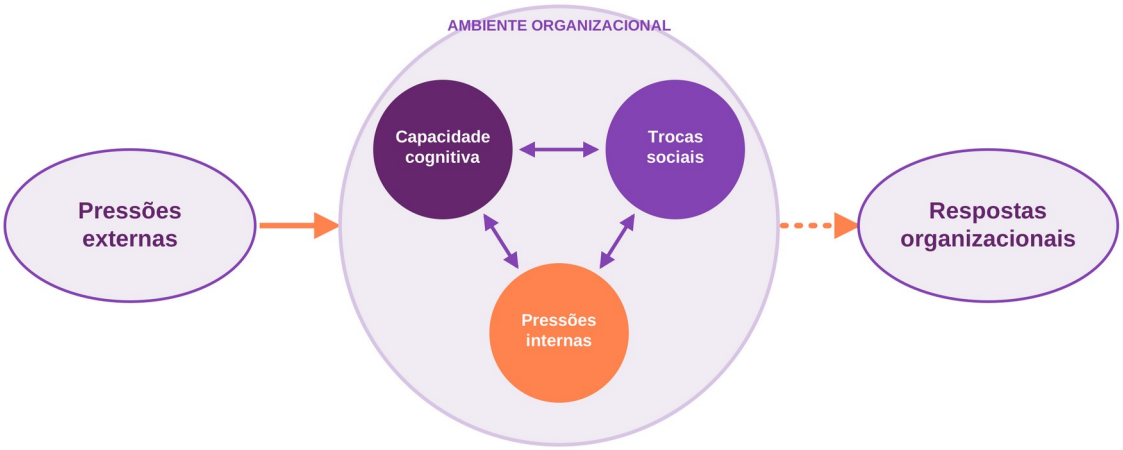

Figura 1. Elementos que fazem a mediação entre as pressões externas e as respostas organizacionais. Fonte: elaborada com base em Silva et al. (2026).

A seta tracejada da figura indica que a resposta não é automática: o que sai do ambiente organizacional depende de como esses elementos se combinam em cada contexto, do grau de complexidade do ambiente e da presença, ou ausência, de capacidades de adaptação distribuídas entre as pessoas.

Para os autores, os achados formam uma "infraestrutura humana da adaptação", que pode ser fortalecida ou inibida conforme a organização reconheça, prepare e conecte essas pessoas.

Por que isso importa?

Empresas investem em planejamento estratégico, estruturas e processos para responder às mudanças. O estudo sugere que boa parte da capacidade de adaptação está em outro lugar: nas pessoas e nas relações entre elas. Três consequências práticas:

> **A adaptação está distribuída.** Não basta investir em planejamento formal. É preciso investir em pessoas capazes de perceber sinais emergentes, construir pontes entre grupos e sustentar narrativas de mudança.

> **Diversidade pede mediação.** Grupos diferentes enxergam mais, mas, sem espaços para negociar significados, a diversidade vira conflito paralisante em vez de fonte de inovação.

> **Reagir rápido não é o mesmo que antecipar.** A pergunta clássica, "como as organizações respondem?", dá lugar a outra, mais urgente: como pessoas e grupos criam condições para responder antes que as pressões se tornem irreversíveis?

Roteiro para líderes da mudança

A partir das implicações práticas apontadas pelos autores, o caminho pode ser organizado em cinco passos, úteis tanto para a alta liderança quanto para áreas de estratégia e de desenvolvimento de pessoas.

> 1 **Mapear os tradutores:** identifique quem, formal ou informalmente, traduz a estratégia e articula as áreas, e dê a essas pessoas reconhecimento e preparo.

2 Criar espaços de conversa: estruture comunidades de prática, plataformas colaborativas e rotinas de escuta ativa entre as áreas.

3 Formar líderes para a ambiguidade: desenvolva a capacidade de sustentar a incerteza produtiva e de alternar entre explorar o novo e controlar o existente.

4 Cuidar da narrativa: comunique a mudança em termos de propósito, identidade e oportunidade, e não de defesa.

5 Exercitar a antecipação: crie rotinas para ler sinais fracos, imaginar cenários alternativos e testar respostas antes que a mudança chegue.

Imagine uma organização em que as pessoas certas percebem os sinais cedo, as áreas conversam antes de decidir e os líderes convidam à mudança em vez de impô-la. É nessa infraestrutura humana, mais do que nos planos, que está a capacidade de se adaptar.

Sobre este texto. Este texto é uma versão orientada à prática do artigo "Wind of Change: A Systematic Review on Individuals and Groups of Individuals in the Face of Adaptation", de Athos Carlos Silva, Andrés Crosara dos Santos, Samir Lótfi Vaz e Rosiléia das Mercês Milagres, publicado na Organizações & Sociedade, v. 33, n. 114, 2026 (DOI 10.1590/1984-92302025v33n0005EN). O estudo é uma revisão de literatura com 37 artigos publicados entre 1965 e 2020, sem dados empíricos próprios. Seus achados indicam caminhos, mas pedem adaptação a cada contexto.

LEIA O ARTIGO COMPLETO O texto completo, com revisão por pares, referências e os quadros com os 37 estudos analisados, está na Organizações & Sociedade, em acesso aberto.

Acessar artigo original →