

RESUMO

Esse estudo apresenta a temática sobre a resistência às mudanças no mundo empresarial de empresas familiares. A metodologia aplicada trata-se de uma pesquisa de campo, com método quantitativo, utilizando-se questionários com os funcionários e chefes de empresas familiares de pequeno e médio porte da baixada santista. O objetivo é entender os reais motivos pelos quais ambas as partes são resistentes a mudanças no ambiente corporativo, bem como apresentar os impactos e consequências dessa falta de adaptação ao mercado. Os resultados apontam na direção de que as principais barreiras culturais e de ingerência podem representar elementos à resistência à mudança na organização, além do medo e da insegurança dos colaboradores diante de possíveis mudanças da inovação e do mercado dinâmico.

Palavras-chave: Empresa familiar; resistência; mudanças; colaboradores.

ABSTRACT

This study addresses the topic of resistance to change in the business world of family businesses. The methodology used is field research using a quantitative method, using questionnaires administered to employees and managers of small and medium-sized family businesses in the Santos region. The objective is to understand the real reasons why both parties are resistant to changes in the corporate environment, as well as to present the impacts and consequences of this lack of adaptation to the market. The results indicate that key cultural and interference barriers can be factors in resistance to change within the organization, in addition to employee fear and insecurity in the face of potential changes in innovation and a dynamic market.

Keywords: Family business; resistance; changes; employees.

1. INTRODUÇÃO

Em nossas pesquisas, notamos que esse tema já é de longa data. Para contextualizar o assunto, vamos relembrar da Revolução Industrial no século XVII, período no qual o setor produtivo passou por grande transformação com a chegada de maquinários industriais inovadores, o trabalho manual foi de certa forma desvalorizado em comparação à eficiência e à velocidade das máquinas (Hobsbawm, 1996). Embora a história mostre que os trabalhadores daquela época resistiram, boa parte teve de se adaptar às inovações do mercado, e esses avanços trouxeram-nos para o cenário corporativo atual. É interessante notar como, mesmo com o passar dos séculos, essa resistência ainda se manifesta. Atualmente, com a globalização e o avanço tecnológico, muitos profissionais relutam em adotar novos *softwares*, sistemas, métodos, procedimentos ou instruções de trabalho, mesmo quando essas inovações foram criadas para simplificar suas tarefas diárias (Chiavenato, 2020).

Em pesquisa, notamos que muitas empresas brasileiras que decidiram adotar o e-commerce (vendas a partir de lojas virtuais) têm apresentado resultados positivos em vendas. Um caso real de sucesso é a Magazine Luiza, que iniciou no mercado com lojas físicas e cresceu exponencialmente em nível nacional no Brasil. Dados de 2022 do Magazine Luiza apontam que as vendas da empresa tiveram 55% de peso ligado aos canais digitais. De forma similar, a Natura também se destaca como exemplo brasileiro de inovação, incentiva e adota práticas sustentáveis, e uma de suas mudanças que teve sucesso foi a criação de uma rede online para consultoras da Natura por meio de aplicativos e plataformas online, tornando mais fácil a proximidade da marca com os consumidores (Natura, 2020). Esses exemplos mostram que, embora a mudança seja desafiadora, é essencial para garantir a competitividade e aumentar os ganhos, afinal, as empresas precisam acompanhar o que acontece no mundo para não ficarem para trás.

Boa parte da economia brasileira é movimentada por empresas familiares, esse tipo de estrutura organizacional chega a aproximadamente 90% de representação no mercado nacional, e é um combustível importante para a geração de empregos e fortalecimento do PIB brasileiro (Exame, 2023). Sendo assim, é notável a importância que esse modelo de organização ocupa, mas apenas 15% dessas empresas estão investindo em inovação digital (Starten, 2025). Esse dado aponta para o contraste entre a realidade atual, e o potencial de desenvolvimento que o mercado brasileiro poderia alcançar.

A resistência em empresas familiares, em muitos casos, surge da liderança, que frequentemente é exercida por um membro da família apegado à tradição. Além disso, os colaboradores tendem a resistir por temerem a perda de segurança no emprego e da estabilidade. Essa busca por segurança e estabilidade alinha-se com a hierarquia de necessidades de Maslow (1970), na qual a segurança é uma das necessidades básicas do ser humano. Caso a liderança não esteja disposta, esse tipo de cultura familiar nas pequenas empresas pode, infelizmente, impactar no seu crescimento.

Diante desse contexto, esta pesquisa busca responder à seguinte questão: Por que empresas e seus funcionários resistem às mudanças, mesmo diante da necessidade de se adaptar e inovar no mercado? O objetivo do nosso estudo é analisar os impactos dessa adaptação nas organizações. A nossa hipótese é que a tradição, por mais que contribua para a identidade da empresa, pode se tornar um obstáculo para a inovação. Entender os motivos que desencadeiam a resistência que impede a abertura para inovação, é fundamental para uma gestão estratégica eficiente do crescimento das empresas familiares, e consequentemente, do Brasil.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Santos (2005) entende que é a partir da eficiente e eficaz gestão das mudanças que as organizações farão os devidos aportes de sucesso, necessários à sua sobrevivência e perpetuação, temos também a questão das restrições às mudanças e, em seguida, as principais estratégias para contornar a resistência às mudanças e, por fim, é explorado como funciona o processo de mudanças.

A adaptação às mudanças é, provavelmente, a justificativa mais utilizada nos dias atuais para a busca das mais diversas ferramentas que são aplicadas nas organizações. Assim, planejamentos, reestruturações e outros instrumentos ou teorias menos ortodoxas são desenvolvidas visando mudar as empresas para adaptá-las aos chamados “ambientes turbulentos”. Bertolazzi (2014), que debate o tema: Mudança de uma organização, refere-se a alguma modificação na sua estrutura formal ou informal, visando uma adequação ao ambiente externo. Existem duas perspectivas para tratar da mudança. A primeira, determinista, explica que as organizações mudam de forma natural, dentro de um esforço para sobreviverem ao ambiente que as cerca. A outra abordagem, voluntarista, sugere que, independentemente das forças naturais que levam a alterações, uma organização deve buscar a mudança de modo planejado.

As organizações são influenciadas pelas constantes mudanças, muda para alcançar a crescente competitividade, cumprir novas leis ou regulamentações, introduzir novas tecnologias ou atender às preferências de consumidores ou de parceiros. Sendo assim, é necessária a mudança não somente para competir, mas para sobreviver, para isso, buscam melhorias contínuas ao mudar ou inovar as organizações (Silva *et al.* 2025). Kotter (2021) destaca a importância da gestão da mudança para que as organizações alcancem resultados difíceis de imaginar em tempos incertos e voláteis.

estrutura de uma empresa familiar, são corriqueiramente constatadas as crenças, valores e visões do fundador, que, por sua vez, a partir dessas verdades impostas, compõem a identidade da empresa, criando a cultura organizacional desta. Essa forte influência dos valores e tradições familiares pode dificultar a adoção de novas práticas e tecnologias (Pereira; Santos, 2021).

A competitividade, a globalização e os avanços tecnológicos têm forçado as organizações a promoverem mudanças gerenciais e estruturais para se adaptarem aos novos desafios que vêm sendo impostos (Pianca; Ferreira 2017). A inovação tornou-se um elemento vital para o crescimento e a projeção das organizações. A literatura sobre empresas familiares apresenta evidências mistas quanto à orientação desses tipos de negócios para a inovação. Normalmente, esses tipos de organizações estão enraizados na história e na tradição, o que influencia a inovação. No entanto, a tradição pode fornecer recursos únicos e distintivos para alavancar a inovação em empresas familiares. Assim, este estudo busca evidências que avancem na análise do paradoxo da inovação por meio da tradição (Barros-Contreras *et al.* 2024).

No contexto das empresas familiares, a educação da nova geração desempenha papel central na continuidade e na capacidade de adaptação às transformações do mercado. De acordo com Matos (2022), o processo sucessório exige mais do que a transferência de patrimônio; demanda investimento em formação técnica, desenvolvimento de habilidades de liderança e estímulo à visão empreendedora dos herdeiros. Essa preparação reduz a insegurança em relação à sucessão e cria condições para que os novos gestores possam conduzir as mudanças necessárias com maior aceitação interna. A ausência desse preparo, por outro lado, pode gerar resistência significativa. Funcionários e familiares tendem a desconfiar da legitimidade de sucessores que não apresentam competências sólidas, o que dificulta a implementação de novas práticas de gestão ou estratégias de inovação.

3. METODOLOGIA

Esta pesquisa foi feita por uma abordagem quantitativa que possui um caráter de pesquisa para exploração de informações, com o objetivo de entender os impactos da resistência às mudanças em empresas familiares, por visão dos “Empresários e colaboradores”, participantes. A escolha foi para explicar a necessidade de explorar as experiências e as interpretações dos envolvidos na organização, o que acreditamos que não seria inteiramente possível por meio de dados estatísticos isolados.

3.1 COLETA DE DADOS QUANTITATIVOS

Na fase inicial, coletamos dados quantitativos por meio de um questionário eletrônico com 7 perguntas para os líderes e 9 para os colaboradores, foi respondido por 14 colaboradores e 10 líderes, todas foram fechadas, utilizamos o Chat GPT 4 para estruturar melhor as paráfrases do trabalho. Mediam as percepções sobre a resistência às mudanças nas organizações familiares. A utilização do questionário eletrônico deu-se pela facilidade de acesso e pela agilidade na coleta de dados em

larga escala e pela possibilidade de uniformizar as respostas, contribuindo para uma análise estatística mais consistente. As respostas foram verificadas com base na análise de conteúdo, conforme Bardin (2011), permitindo identificar padrões e categorias que revelam como se dá a resistência à mudança.

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

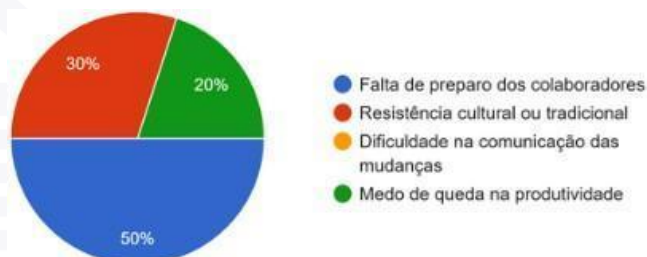
A presente pesquisa teve como objetivo compreender e discutir os resultados obtidos por meio de dois formulários aplicados para os funcionários e os gestores de empresas familiares, com o intuito de analisar esses dados para entender os motivos da resistência às mudanças, bem como seus impactos dentro da empresa. A discussão investigará com base na visão contrastante ou complementar de ambos os grupos sobre a resistência às mudanças.

A adaptação às mudanças em empresas é vista de forma diferente por funcionários e líderes e isso pode criar lacunas. Essa resistência é especialmente evidente na implantação de mudanças organizacionais e processos de inovação (Sirmon; Hitt, 2022). De acordo com o gráfico 1, 50% afirmam que o principal desafio ao implantar mudanças na empresa é por conta da “falta de preparo dos colaboradores”, 30% por conta da “resistência cultural ou por conta da tradição já estabelecida” e 20% “por medo da queda de produtividade”, por parte de seus colaboradores, essa visão alinha-se com as informações do gráfico 2 nas quais 60% acreditam que seus colaboradores estão “parcialmente preparados” para lidar com inovação dentro da empresa e os outros 40% acreditam que são “pouco preparados” ou seja, nenhum líder da pesquisa acredita que seu funcionários estão “totalmente preparados” para possíveis mudanças. O sentimento dos funcionários sobre a adaptação é de que 85,7% relatam que se sentem inseguros ou sobrecarregados diante de uma mudança no trabalho, 14,3% “frequentemente” e 71,4% “algumas vezes”.

Podemos observar uma visão pessimista em relação aos seus funcionários. Os líderes acreditam que a equipe não está totalmente preparada, não por falta de habilidades técnicas para as mudanças, mas sim em razão da resistência cultural enraizada. Muitas empresas familiares não valorizam e investem em um ambiente de aprendizagem e inovação. Como resultado, os colaboradores não estão preparados para a mudança, sentindo-se inseguros e sobrecarregados, conforme os dados apontam, logo, essa insegurança e falta de preparo podem gerar resistência ativa por parte da equipe. Isso é um ciclo que se encerra com a interpretação dos líderes com a “falta de preparo” da equipe, sintomas de uma cultura organizacional que não se adapta.

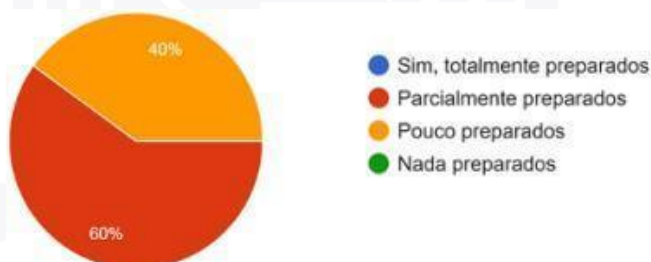
A visão pessimista dos líderes reflete uma mentalidade, segundo McGregor (1960), da Teoria X, de que a equipe tem "falta de preparo", e que essa percepção negativa é uma mentalidade que leva à falta de investimento no desenvolvimento dos funcionários, pois, para os líderes, os colaboradores não têm essa iniciativa, nesse caso conseguimos constatar que isso tem impacto até os dias de hoje.

Gráfico 1: Os principais desafios que o líder enfrenta ao implementar mudanças na sua empresa.



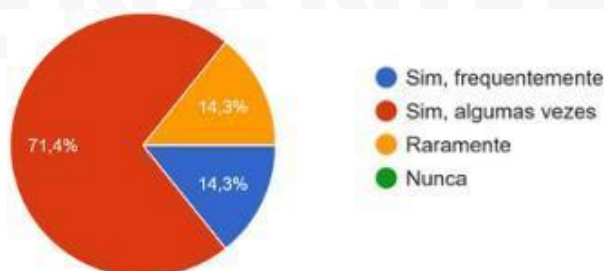
Fonte: Elaborado pelos autores.

Gráfico 2: A credibilidade dos líderes com os seus colaboradores para lidar com a inovação.



Fonte: Elaborado pelos autores.

Gráfico 3: O colaborador sente-se inseguro ou sobrecarregado diante de uma mudança no trabalho.

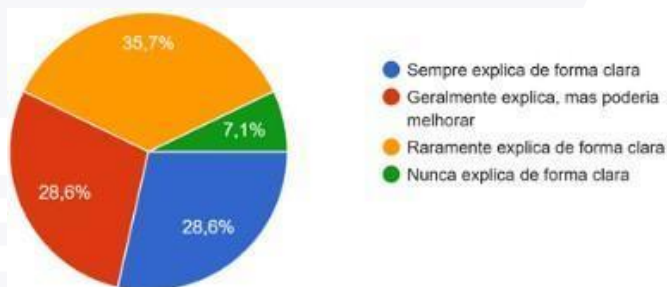


Fonte: Elaborado pelos autores.

A clareza na comunicação entre os líderes e sua equipe influencia no desempenho da empresa. Na visão dos funcionários, a falta de transparência e clareza é um problema significativo, 42,8% responderam que as explicações do motivo das mudanças não são claras, sendo 35,7% “raramente” e 7,1% “nunca”, e 28,6% acreditam que poderia melhorar e os outros 28,6% relatam que “sempre explicam de forma clara” conforme apontado no Gráfico 4. Em contrapartida, os líderes foram questionados como costumam comunicar as mudanças aos colaboradores e 50% usam reuniões presenciais e os outros 50% usam comunicados por e-mail, de acordo com o Gráfico 5. Isso sugere que os métodos atuais de comunicação não são eficazes para todos os colaboradores.

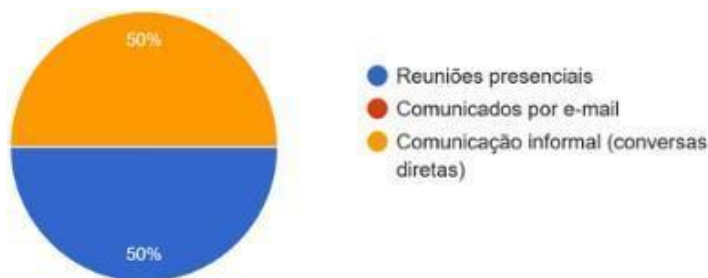
A falta de clareza nas explicações das mudanças alimenta a resistência dos funcionários, neste sentido, também a necessidade de estrutura adequada na organização, bem como de uma equipe de trabalho eficaz para a construção de uma cultura de inovação (Tidd; Bessant, 2015), isso pode causar suposições negativas, gerando insegurança e medo do futuro dentro da empresa, visto que não entendem os motivos das decisões e mudanças. Além disso, o canal não é um problema, mas sim a qualidade do conteúdo e frequência da comunicação, falta de engajamento da equipe com diálogos genuínos com *feedbacks*. Em empresas familiares, essas questões agravam-se mais com a informalidade e a mistura de papéis, pois, a confiança pessoal pode levar à falta de comunicação transparente e formal, comprometendo o real significado e seriedade da informação que será passada. Susanto (2023) aponta que, em ambientes industriais, muitas vezes o foco excessivo em resultados operacionais cria barreiras entre líderes e colaboradores, limitando o comprometimento genuíno; com base em nossas pesquisas, conseguimos identificar que não somente em indústrias, mas também em empresas familiares.

Gráfico 4: A empresa explica de forma clara os motivos das mudanças.



Fonte: Elaborado pelos autores.

Gráfico 5: Comunicação das mudanças e inovações aos colaboradores.



Fonte: Elaborado pelos autores.

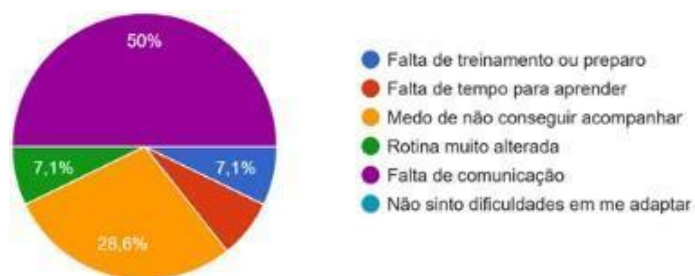
Ainda sobre a comunicação para os colaboradores, ela tem muita influência na aceitação de mudança, a classificação média foi de 3,93 de 5 com 50% dos entrevistados dando nota 5, conforme Gráfico 6. Em complemento, conforme apontado no gráfico 7, a maior dificuldade em se adaptar a novas formas de trabalho é a “falta de comunicação” com 50% e 28,6% por “medo de não conseguir acompanhar”. Em contraste, 50% dos gestores acreditam que o motivo da resistência dos funcionários frente a mudanças é em virtude do “conforto com a rotina atual”, 30% relatam que é devido à “insegurança quanto às novas funções” e o outros 20% por “medo de perder o emprego” (conforme Gráfico 8). Esses dados mostram que, para o colaborador, a falta de clareza na comunicação da liderança é um fator crítico para a aceitação de mudança e que o empresário não possui a mesma análise em relação ao mesmo tema, ou seja, existe um desalinhamento entre a liderança e a equipe. Segundo Kotter (2017), nada prejudica mais a mudança do que indivíduos importantes que se comportam de forma incoerentes com a comunicação verbal e que sem uma comunicação confiável, e em grandes quantidades, o coração e a mente dos funcionários nunca serão conquistados.

Gráfico 6:



Fonte: Elaborado pelos autores.

Gráfico 7: Maior dificuldade em se adaptar a novas formas de trabalho ou sistemas.



Fonte: Elaborado pelos autores.

Gráfico 8: Maiores motivos da resistência dos funcionários frente a mudanças.



Fonte: Elaborado pelos autores.

5. CONCLUSÕES E CONTRIBUIÇÕES

A pesquisa sobre a resistência a mudanças em empresas familiares revelou que esse fenômeno é um obstáculo significativo para a adaptação e a sobrevivência dessas organizações no mercado dinâmico atual. A análise dos dados obtidos por meio de questionários com funcionários e gestores evidenciou um claro desalinhamento entre as percepções dos dois grupos, o que contribui para o problema da resistência.

Os gestores tendem a atribuir a resistência principalmente à falta de preparo dos colaboradores. Acreditam que seus funcionários estão "parcialmente preparados" ou "pouco preparados" para inovar, evidenciando uma visão pessimista sobre a equipe. Por outro lado, para os colaboradores, o sentimento de insegurança e sobrecarga é o principal motor da resistência. Relataram que se sentem assim diante de uma mudança. A pesquisa conclui que a resistência não é um problema isolado de habilidades ou de aversão ao novo, mas sim um sintoma de um ciclo de desconfiança e falta de diálogo dentro da empresa familiar.

A tradição e os valores do fundador, que muitas vezes definem a cultura organizacional, podem se tornar um obstáculo para a inovação quando não há um investimento em aprendizado e inovação.

Essa divergência de percepção levou-nos à conclusão de que a resistência não é um problema isolado, mas o reflexo de um ciclo de desconfiança. Os líderes não investem em uma cultura de aprendizado e transparência, o que leva os funcionários a se sentirem despreparados e desengajados. Isso, por sua vez, reforça a percepção dos gestores de que a equipe não está pronta. Para romper esse ciclo, é fundamental quebrar as barreiras de comunicação, construindo um ambiente de diálogo aberto e honesto. Acreditamos que o futuro dessas empresas depende da capacidade de seus líderes em enxergar a resistência como um sintoma, não como a doença. A solução não está em impor mudanças, mas em construir pontes. A principal dificuldade em se adaptar a novas formas de trabalho é a falta de comunicação (Chiavenato, 2014).

A partir das pesquisas apresentadas e do ponto de vista prático, é fundamental compreender que, em empresas familiares, a resistência às mudanças pode gerar impactos significativos na gestão, no desempenho e na continuidade do negócio. Essa resistência pode se manifestar na forma de conflitos entre gerações, falta de alinhamento estratégico e dificuldade na adoção de novas práticas de gestão. Torna-se importante desenvolver estratégias que possam superar as barreiras, o fortalecimento da liderança, a promoção de uma comunicação eficaz e a possibilidade de criação de um ambiente organizacional que enfoque o diálogo e a participação ativa dos envolvidos. A ausência de ações voltadas para a gestão da mudança pode comprometer a sucessão empresarial, limitar a inovação e afetar diretamente a sustentabilidade da empresa no longo prazo.

Para fazer alusão ao exemplo de inovação da Magazine Luiza, que mencionamos na introdução deste artigo, trazemos uma frase da própria empresária e fundadora, Luiza Trajano: "O novo não é o futuro, o novo é o agora. É o que o mundo pede" (Exame, 2023). A capacidade de se adaptar ao novo é o que garante a sobrevivência e o crescimento no mercado atual.

REFERÊNCIAS

- HOBSBAWM, Eric J. A era das revoluções: 1789–1848. 25. ed. São Paulo: Paz e Terra, 1996.
- CHIAVENATO, Idalberto. Introdução à Teoria Geral da Administração. 9. ed. Rio de Janeiro: Manole, 2020.
- NATURA. Relatório de sustentabilidade. [S.l.]: Natura, 2020. <https://www.natura.com.br/relatorio-anual>.
- MASLOW, Abraham. Motivação e personalidade. Petrópolis: Vozes, 1970.

EXAME. Qual é o grande desafio à longevidade das empresas familiares brasileiras, segundo a Dom Cabral – Negócios. 2023.

STARTEN. Jornada digital em empresas familiares. [S.l.]: Starten, 2025.

Santos, J.A. (2005). Estudo sobre a questão da mudança e da resistência à mudança nas organizações.

Bertolazzi, M. A. (2014). Cultura e mudanças das organizações: (ed.). Caxias do Sul, Universidade de Caxias do Sul. Recuperado de <https://elibro.net/pt/ereader/strong/171361?page=52>.

Silva, C.S., Silva, E.A., Silva, R.V., & Silva, V.V. (2025). Resistência às Mudanças nas Organizações: Estudo dos Fatores Determinantes. *Revista Foco*.

PEREIRA, J. A.; SANTOS, V. M. Gestão da inovação em empresas familiares: desafios e oportunidades. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 25, n. 3, e200095, 2021.

Pianca, Osmar José Bertholini and Francielle Pereira Ferreira. “A Importância do Planejamento Sucessório em Empresas Familiares do Município de Aracruz – ES.” (2017).

KOTTER, J. P. *Change: How organizations achieve hard-to-imagine results in uncertain and volatile times*. John Wiley & Sons, 2021.

Barros-Contreras, Ismael et al. “Innovación a través de la tradición en empresas familiares: Evidencia de estudios de caso en Chile.” *Economicus Journal of Business and Economics Insights* (2024).

MATOS, Francis Valdivia de. Famílias empresárias consolidando boas práticas: a governança familiar e o conselho de família. Barbosa, Maurelio (Ed.). São Paulo: Ás Editorial, 2022.

SIRMON, D. G.; HITT, M. A. *Managing resources and innovation in family firms: The Janus face of socioemotional preferences*. *Journal of Management Studies*, v. 59, n. 1, p. 165-196, 2022.

BARDIN, Laurence. *Análise de conteúdo*. 1. ed. rev. e ampl. São Paulo: Edições 70, 2011.

Susanto, A. (2023). *The Role of Green Human Resources Management (GHRM) on Job Satisfaction and Green Work Engagement (GWE): an Empirical Study on Manufacturing Industries*. *Journal of Economics, Finance and Management Studies*, 6(03).

CHIAVENATO, I. Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 4. ed. Barueri, SP: Manole, 2014.

TRAJANO, L. O novo não é o futuro, o novo é o agora. É o que o mundo pede. Entrevista concedida à Exame. São Paulo, 2020.

Tidd, J.; Bessant, J. (2015). Gestão da inovação. 5ª. ed. Porto Alegre: Bookman.

KOTTER, John P. Liderando mudanças: transformando empresas com a força das emoções. Alta Books, 2017.

MCGREGOR, Douglas. O Lado Humano da Empresa. São Paulo: Martins Fontes, 1999.

