



Bruna Sanches Carvalho

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

**OS DESAFIOS À MUDANÇA DA GESTÃO: Um estudo sobre a
resistência à mudança organizacional na Sucessão Familiar.**

Orientador: Prof. Dr. Agnaldo Antonio dos Santos

Naviraí-MS

2023



OS DESAFIOS À MUDANÇA DA GESTÃO: Um estudo sobre a resistência à mudança organizacional na sucessão familiar.

Bruna Sanches Carvalho

RESUMO

Esta pesquisa aborda os desafios enfrentados pela gestão no agronegócio familiar durante a implementação de mudanças organizacionais, destacando a resistência como um obstáculo comum. O que se pretendeu alcançar foi compreender a resistência à mudança organizacional na sucessão familiar na perspectiva dos empregados. Utilizando-se de um questionário, observações e análise documental em uma holding familiar, o estudo identificou fatores que contribuem para a resistência à mudança, como cultura organizacional, falta de conhecimento e habilidades, receio de perdas e desafios na comunicação. Os resultados ressaltam a importância de compreender essa dinâmica para a sobrevivência e sucesso a longo prazo dessas empresas. O estudo oferece recomendações para a gestão lidar eficazmente com a resistência à mudança e facilitar uma transição mais suave em direção a práticas organizacionais mais eficazes.

Palavras-chave: Gestão da Mudança; Resistência Organizacional, Sucessão em Empresas Familiares; Cultura Organizacional.

1 INTRODUÇÃO

Um dos desafios mais significativos que os gestores podem enfrentar reside na resistência às mudanças. Frequentemente, os colaboradores têm propensão a questionar a implementação de alterações nas rotinas de trabalho, na liderança, no ambiente de trabalho, na cultura organizacional, nas responsabilidades e até mesmo na dinâmica das relações internas.

À medida que o tempo avançou, as empresas passaram a inovar cada vez mais em termos tecnológicos. Conforme destacado por Albuquerque (1992), esse contexto impôs às organizações a necessidade constante de buscar inovações tanto tecnológicas quanto de gestão. Diante desse panorama dinâmico, a resistência às mudanças emerge como um desafio crucial, pois a implementação dessas inovações muitas vezes encontra barreiras nos colaboradores que podem questionar e resistir às transformações propostas no âmbito tecnológico e gerencial. Nesse cenário, a gestão eficaz da mudança torna-se vital para assegurar uma transição suave e bem-sucedida, alinhando os membros da equipe com as evoluções necessárias para o progresso da empresa.

As raízes das empresas agrícolas estão intrinsecamente ligadas à evolução. Propriedades com terras aráveis são transmitidas de geração em geração. Quando se pensa em uma empresa familiar, logo se associa a preocupações de sucessão familiar. De acordo com dados da Global Data, apenas 33% das empresas familiares conseguem sobreviver nas mãos da família fundadora da primeira para a segunda geração (Passos et al., 2006, p. 24). Essa proporção diminui ainda mais para 14% na transição da segunda para a terceira geração (Passos et al., 2006).

A sucessão familiar em uma empresa pode desencadear mudanças significativas na gestão, pois geralmente está associada à transferência de liderança e responsabilidades de uma geração para outra. Diante desse cenário, a resistência desempenha um papel crucial ao destacar aspectos das mudanças que podem ser inadequados, mal planejados ou equivocados. Ela se manifesta de várias maneiras, como atrasos e procrastinação no início do processo de mudança, demoras e ineficiências não previstas durante a fase de implementação, além de esforços que buscam minar o próprio processo de transformação.

Segundo Schein (1988), os fracassos nos programas de mudança decorrem, de forma afirmativa, das resistências encontradas e da incapacidade da organização de se preparar para a mudança antes mesmo do início do processo de sucessão.

Este trabalho visa aprofundar a compreensão dos fatores que permeiam e impactam a



transformação da gestão nas empresas, explorando como a resistência e a gestão se manifestam em diferentes contextos. Além disso, busca-se estabelecer uma conexão entre essas dinâmicas e as mudanças na sucessão familiar, considerando que a transferência de liderança pode ser um momento crítico para a gestão e para a aceitação de mudanças.

A análise abrange não apenas a identificação dos desafios associados aos processos de mudanças organizacionais, como a resistência às alterações, mas também a compreensão de como esses desafios podem se intensificar ou se modificar durante períodos de sucessão familiar. Dessa forma, a abordagem proposta visa não apenas superar obstáculos, mas também fortalecer a gestão e promover uma evolução coesa da organização, considerando as peculiaridades desse contexto específico de transição de liderança.

Sobre Gestão da Mudança Organizacional, a pesquisa busca compreender a resistência à mudança organizacional, especialmente durante processos de sucessão familiar e destaca a transformação na cultura organizacional e a necessidade de análise profunda das fontes de resistência à mudança

Sobre Resistência Organizacional, a pesquisa evidencia a resistência efetiva à mudança substancial, particularmente em contextos de sucessão familiar e destaca a falta de comunicação transparente como geradora de incerteza e medo, contribuindo para uma cultura organizacional resistente.

No tema Empresas e Sucessão Familiar, a pesquisa aborda a sucessão familiar como um desafio específico, revelando a percepção de favoritismo em relação a membros da família e destaca a importância do reconhecimento no ambiente de trabalho durante processos de sucessão e a necessidade de adaptação da empresa à nova realidade.

Após a discussão inicial, recomenda-se a apresentação do problema de pesquisa propriamente dito: Quais são os fatores identificados de resistências à mudança organizacional na sucessão familiar? O que se pretende alcançar com o trabalho é compreender a resistência à mudança organizacional na sucessão familiar na perspectiva dos empregados.

Os objetivos específicos para esta pesquisa foram delineados da seguinte maneira: (1) investigar e detalhar os fatores que desencadeiam e influenciam a transformação da gestão nas empresas, compreendendo aspectos como resistências às mudanças organizacionais; (2) identificar manifestações de resistência e estratégias de gestão explorando as diversas manifestações de resistência à mudança dentro das organizações e examinar estratégias de gestão eficazes para lidar com essa resistência em diferentes contextos e cenários; (3) identificar conexões entre resistência às mudanças e Sucessão Familiar, destacando os desafios e as

oportunidades únicas apresentadas durante a transferência de liderança dentro de uma estrutura familiar.

Esses objetivos específicos contribuíram para uma abordagem abrangente e detalhada sobre a transformação da gestão, a resistência à mudança e as complexidades associadas à sucessão familiar, proporcionando uma visão do tema abordado no texto.

A seguir, na Revisão de Literatura, será tratado sobre gestão da mudança, resistência organizacional e os desafios associados à sucessão familiar.

2 REVISÃO DA LITERATURA

Na Revisão de Literatura, para que nesta pesquisa pudesse apresentar um arcabouço sobre os desafios à mudança da gestão e sobre a resistência à mudança organizacional na sucessão familiar, é importante tratar de gestão da mudança, resistência organizacional e os desafios associados à sucessão familiar. A seguir, estão sendo apresentados estes temas.

2.1 Gestão da Mudança Organizacional

A mudança organizacional é uma modificação significativa, planejada e estruturada, apoiada por supervisão superior, abrangendo completamente os aspectos comportamentais, tecnológicos e estratégicos. A mudança só ocorre quando os envolvidos a percebem como indispensável e a buscam. Essa resistência por parte dos colaboradores muitas vezes impede que a organização alcance seus objetivos (FISCHER; SILVA, 2019).

Segundo Lima e Bressan (2003 apud PINTO; SOUZA, 2009), a mudança organizacional é qualquer alteração nos componentes ou nas relações organizacionais, planejada ou não, com potencial impacto positivo ou negativo na eficiência, eficácia e sustentabilidade organizacional.

Segundo Schein (1986), as mudanças devem ser orientadas pela cultura organizacional, sendo sua eficácia diretamente proporcional a seu alinhamento estratégico. O fenômeno da mudança organizacional tem se destacado devido à crescente velocidade das transformações associadas ao avanço tecnológico. Analisar essas mudanças implica compreender os elementos que podem influenciar seu sucesso, discutir a viabilidade de controlar ou planejar o processo e, ainda mais, entender como interagem estrutura, estratégia e cultura ao longo desse desenvolvimento (WESCHENFELDER, 2021).

Conforme destacado por Lopes e Carrieri (2010), nas organizações familiares, os



papéis profissionais e as relações emocionais se entrelaçam para formar laços e narrativas compartilhadas.

A sucessão familiar desempenha um papel crucial na garantia da continuidade e sustentabilidade das empresas agrícolas, sendo essenciais para a estabilidade do setor. No contexto do agronegócio, que figura como um dos pilares fundamentais da economia brasileira, as empresas familiares detêm uma significativa parcela da produção agrícola nacional. No entanto, a transição de geração em empresas agrícolas familiares é um desafio, exigindo a transferência eficiente do controle da empresa de uma geração para a seguinte. A complexidade desse processo sucessório em empresas familiares dedicadas à gestão agrícola transcende a simples compreensão do manejo bem-sucedido neste setor, especialmente quando realizado de forma sistemática.

Palomo (2002) destaca que o conceito de sucessão em empresas familiares transcende as limitações do senso comum, que frequentemente as define como pequenos estabelecimentos comerciais com processos administrativos não modernizados e clientela reduzida, apresentando fragilidade e ineficácia competitiva.

De acordo com Oliveira (1999), em um cenário econômico em constante evolução, o crescimento e desenvolvimento das empresas familiares dependem crucialmente da adoção de tecnologia avançada, o que permite sua permanência no mercado durante o processo de sucessão.

A complexidade inerente ao processo sucessório em empresas familiares do agronegócio vai além do entendimento convencional da gestão, especialmente quando se considera o sistema de gestão do patrimônio empresarial e familiar. Trata-se de uma questão abrangente, que envolve não apenas a gestão, mas também aspectos familiares, relacionamentos e as dinâmicas emocionais associadas aos membros e à herança. Essa perspectiva mais ampla é discutida detalhadamente por Gersick et al. (2017) e Machado Filho (2019).

Relacionando isso à gestão de mudanças organizacionais, é fundamental reconhecer que a sucessão familiar implica em uma transformação substancial nos modos de operação, estruturas e cultura das empresas. Portanto, é essencial adotar estratégias de gestão de mudanças que facilitem a transição, considerando não apenas os aspectos operacionais, mas também os elementos emocionais e relacionais envolvidos.

Além disso, destaca-se a carência de reconhecimento, um sentimento de subvalorização das ações e habilidades no ambiente de trabalho, o que pode ser uma fonte de frustração e fragilização, contribuindo para desafios, como o trabalho em equipe. É crucial

compreender o impacto dessa dinâmica, pois a falta de reconhecimento pode influenciar diretamente nos relacionamentos e dificultar o alcance das metas estabelecidas, especialmente quando as mudanças culturais são implementadas de maneira desarmônica em relação à estrutura organizacional (VERGARA; PINTO, 1998).

As organizações podem desenvolver estratégias mais eficazes para superar desafios e alcançar seus objetivos de transformação. A resistência organizacional está intrinsecamente relacionada à gestão da mudança, sendo um dos principais desafios enfrentados pelas organizações durante processos de transformação. A seguir, será tratado sobre a Resistência Organizacional à mudança.

2.2 Resistência Organizacional

A autoria da expressão “resistência à mudança” é frequentemente atribuída a Kurt Lewin, cujo trabalho representou um marco significativo no avanço desta área. Lewin concebia as organizações como processos em equilíbrio, ressaltando que tais processos não permaneciam constantemente equilibrados, mas oscilavam em torno de um nível aceitável (WESCHENFELDER, 2021).

Weschenfelder (2021) destaca que as empresas frequentemente enfrentam resistência à mudança, considerada uma ameaça devido à familiaridade com a cultura antiga. A insegurança resultante pode levar muitos gestores a desistirem da ideia de mudança para evitar perturbações. O aproveitamento das mudanças ocorre quando os colaboradores reconhecem sua necessidade, pois simples programas de aprendizagem não garantem eficiência se não houver aceitação e mudança de atitudes.

Schein (1988), por sua vez, examina que as dificuldades associadas à mudança são atribuídas à organização, destacando que a incapacidade de efetuar mudanças ocorre, em grande parte, devido à resistência e à falta de preparação da organização para a mudança antes mesmo de seu efetivo início.

Rosso (2012) destaca que a questão da herança na agricultura remonta ao primeiro período colonial, quando as pessoas começaram a debater sobre como assegurar a continuidade dos negócios familiares.

A análise da situação das relações familiares, o sentimento de pertencimento, a história de vida e as interações entre família e sociedade são fundamentais para a compreensão, caracterizando o termo “sucesso” no processo, conforme ressaltado por Eiguer (1985).

Relacionando esse contexto com a resistência organizacional, é importante considerar

que a introdução de mudanças, especialmente nas estruturas familiares e nos modelos de sucessão, pode encontrar resistência por parte dos membros envolvidos. A tradição e os laços emocionais associados ao negócio familiar podem tornar desafiador implementar novas práticas ou abordagens. Portanto, compreender esses elementos psicossociais é crucial para superar resistências e promover uma transição bem-sucedida nas empresas agrícolas familiares.

Mazoyer e Roudart (2010) destacam que a história revela uma relação íntima entre família e agricultura, uma conexão estreita que possibilitou o desenvolvimento da humanidade ao longo das gerações, transmitindo-se até os dias atuais.

Conforme Bernhoeft (1999) destaca, é essencial que todos os herdeiros direcionem seus esforços para alcançar dois resultados significativos. O primeiro reside no compromisso de perpetuar o legado recebido, em seu sentido mais amplo. O segundo é igualmente relevante, relacionando-se à busca pela felicidade e satisfação pessoal e profissional. Há múltiplos caminhos para atingir esses objetivos, sendo que os herdeiros dispõem de três opções de preparação: Acionista Sucessor, Conselheiro Sucessor ou Gestor Sucessor. O ponto focal comum entre essas opções é que todos se tornarão, de alguma forma, parceiros no processo sucessório.

A resistência à mudança em uma empresa familiar pode apresentar características únicas devido à dinâmica específica dessas organizações. A seguir estão algumas considerações teóricas sobre como a resistência à mudança pode se manifestar em empresas familiares na sucessão familiar e como lidar com esses desafios.

2.3 Empresas Familiares e Sucessão Familiar

Nesta seção, está sendo apresentada uma revisão da literatura que discute os conceitos e modelos de sucessão familiar nas organizações, procurando compreender as peculiaridades desse processo, incluindo a transferência de liderança e de propriedade.

Empresas familiares representam organizações em que a gestão é predominantemente conduzida por uma ou mais famílias. Essas empresas possuem uma importante história e estão presentes em diversos setores e tamanhos ao redor do mundo. Embora não haja uma definição única, geralmente inicia-se com o fundador dedicando-se intensamente, visando a sucessão futura por meio de herdeiros ou membros da família no caso de sua aposentadoria ou falecimento.

Bernhoeft (2010) enfatiza que uma empresa familiar é aquela controlada por uma ou mais famílias que tenham passado pelo processo sucessório, encontrando-se, no mínimo, na

segunda geração.

Ao longo do tempo, as empresas familiares tornaram-se preponderantes no cenário do agronegócio, destacando-se pelo potencial significativo na geração de empregos. Essas empresas demonstram uma inclinação constante em direção à transformação e inovação como estratégias-chave para impulsionar o crescimento e garantir a continuidade do negócio.

A empresa familiar representa uma entidade singular, uma vez que engloba simultaneamente a esfera familiar, o negócio propriamente dito e o contexto externo, elementos que nem sempre se harmonizam naturalmente. Nesse contexto, a presença de confiabilidade, respeito às diferenças e lealdade entre os membros da família que desempenham papéis na gestão empresarial se destaca como essencial (Reis, 2012). Esses valores fundamentais não apenas contribuem para a coesão interna, mas também estabelecem bases sólidas para o sucesso e a sustentabilidade de uma empresa familiar.

Conforme destacado por Toso Júnior (2015), a empresa familiar é, em sua essência, semelhante a qualquer empreendimento formalmente estruturado, independentemente de seu porte ou segmento. Caracteriza-se pela presença direta de um indivíduo ou família no comando, assumindo responsabilidades decisórias. Essa empresa representa a convergência da unidade econômica fundamental de uma sociedade organizada, permeada por um sistema complexo que abrange relações humanas, emocionais, culturais e práticas.

É importante compreender que uma empresa familiar não se limita apenas à família como gestora, sendo imperativo estabelecer uma equipe de gestão composta por membros familiares que assumem funções diretivas. Essa abordagem ressalta a importância de integrar líderes familiares em cargos gerenciais, reconhecendo o papel significativo que desempenham na condução bem-sucedida do negócio.

Conforme destacado por Rossignoli (2015), a empresa familiar é uma interseção entre propriedade e controle, caracterizada pela presença de um ou mais membros da mesma família exercendo controle administrativo sobre o negócio. Assim, a gestão eficaz requer, essencialmente, a participação ativa de membros familiares em funções administrativas.

As empresas familiares apresentam particularidades vinculadas a interesses próprios em relação à missão, valores e ética, o que constitui verdadeiros desafios. O cumprimento dessas premissas é crucial para a continuidade e sucesso dessas empresas no mercado (Backes, 2012). É por meio da aderência a tais princípios que a empresa familiar assegura sua sustentabilidade e mantém sua posição no cenário empresarial.

Nesse contexto, para que uma empresa seja reconhecida como familiar, é fundamental



que a família mantenha uma ligação estreita com os interesses políticos e objetivos da organização.

Lodi (1998) conceitua a sucessão como algo que se fundamenta no papel do fundador da empresa, destacando que não se trata apenas de indicar um novo executivo, mas envolve uma sucessão inteligente e duradoura. Essa sucessão, segundo o autor, deve ser capaz de conciliar interesses pessoais e superar os desafios da renovação, considerando não apenas a continuidade dos negócios, mas também a evolução e adaptação a novos investimentos e produtos. O autor ressalta que muitas crises sucessórias se originam de conflitos entre pai e filho, envolvendo questões relacionadas a novas direções e a rivalidade quanto ao desenvolvimento de uma nova identidade para a empresa.

A sucessão familiar é um processo fundamental que envolve a transferência de propriedade de um negócio, abrangendo ativos como bens móveis, imóveis, investimentos, e outros, para a geração seguinte. Essa prática visa transmitir a gestão do negócio de maneira hereditária, sendo comumente observada em empresas de capital fechado administradas por membros da mesma família.

Este momento desempenha um papel crucial nas empresas familiares, representando não apenas a continuidade do empreendimento, mas também uma das tarefas mais desafiadoras no mundo dos negócios. Conforme expresso por Araújo (2007) e Ward (2003), a primeira geração constrói o negócio, a segunda colhe os frutos, enquanto a terceira pode dar continuidade ou recomençar o ciclo.

Borges e Lescura (2012) destacam que a sucessão é um processo composto por diversas fases, iniciando-se cedo e perpetuando-se de forma contínua. Deve-se considerar uma gama de aspectos, incluindo fatores gerenciais, familiares, culturais, sociais e estratégicos, para garantir uma transição bem-sucedida.

Passos et al. (2006) definem a sucessão familiar como a transição dos líderes ou fundadores da geração atual, nas esferas familiar, de riqueza e de negócios, para os líderes da nova geração. Cada uma dessas esferas passa por um processo sucessório, com a legitimação da própria liderança, pautada por perfis específicos. A geração atual ou futura de sucesso é aquela que, segundo Passos et al. (2006), domina o presente, influenciando a estrutura da sociedade, detendo a maior parte do poder de decisão sobre família, propriedade e negócios.

Oliveira (2006) destaca que o processo sucessório é um dos momentos mais críticos para otimizar a continuidade da empresa, ressaltando que a efetividade da organização pode ficar comprometida se não apresentar os resultados esperados. No mesmo sentido, Oliveira

(2009) enfatiza a importância de separar os interesses familiares dos interesses empresariais, evitando frustrações entre os membros envolvidos. A profissionalização é crucial, envolvendo a aquisição de conhecimentos, desenvolvimento de atitudes e habilidades, sendo essencial que os sucessores sejam profissionalizados em conjunto com os sócios para garantir crescimento com respeito, perpetuando o negócio. Esse processo deve abranger todas as áreas da empresa, inclusive a esfera familiar, mesmo antes da efetiva sucessão.

Mascarenhas (2003, p. 40) simplifica a sucessão familiar como a administração feita por membros da família que controla o capital da empresa. Ele desmembra a empresa familiar em três divisões: a família, a gestão e a propriedade.

Reforçando a importância da sucessão como evento crucial para a continuidade e sobrevivência das empresas familiares, Estol e Ferreira (2006) ressaltam que a sucessão pode se tornar traumática se não for conduzida de maneira racional e eficiente. Isso evidencia a necessidade de um planejamento cuidadoso, considerando a ampla gama de fatores envolvidos.

A sucessão familiar, como abordada por esses autores, refere-se ao processo de transição de liderança e propriedade em empresas familiares de uma geração para a próxima. Este tema abrange diversas considerações, desde aspectos práticos e financeiros até dinâmicas emocionais e relacionamentos familiares, sublinhando a complexidade e abrangência desse processo fundamental.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este estudo busca analisar e validar pesquisas para compreender os desafios da sucessão familiar por meio de uma abordagem qualitativa. Conforme destacado por Vieira e Zouain (2005), pesquisas qualitativas conferem importância crucial aos relatos dos atores sociais envolvidos, suas declarações e os significados por eles transmitidos. Essa abordagem visa detalhar os fenômenos e elementos que compõem o contexto em estudo.

Neste sentido, a pesquisa qualitativa impõe desafios à gestão de diversas organizações. Através desse tipo de investigação, é possível implementar melhorias e fortalecer a credibilidade organizacional, analisando os impulsionadores das mudanças. Essa abordagem se revela instrumental para compreender dados e avaliar as reações dos colaboradores diante das mudanças, bem como verificar se tais mudanças são benéficas ou prejudiciais para a organização.

Como objeto de estudo, foi escolhida uma empresa que iniciou suas atividades agrícolas



em 1968, no município de Marialva, no norte do Paraná. Em 1988, o fundador da empresa junto com seus irmãos e o cunhado, iniciou suas atividades da pecuária no município de Naviraí, no estado de Mato Grosso do Sul. Neste momento de operação, a empresa emprega um total de 145 pessoas.

A razão pela qual os proprietários escolheram o município de Naviraí foi a necessidade de se mudar para uma área com oportunidades de crescimento. Esse esforço começou com o plantio da soja, através dos avanços tecnológicos e da melhoria da gestão do solo e das plantas, os bons rendimentos permitiram que os produtores se tornassem cada vez mais produtivos enquanto o grupo expandia as suas operações. As responsabilidades da geração mais jovem incluem a agricultura e a pecuária em diversificação de produtos, sendo o gado nelore outra fonte de renda do grupo.

O sucessor tem sua faixa etária de 63 anos, com o perfil mais fechado que aceita sugestões quando lhe convém prezando somente o trabalho individual com o pensamento de ser mais eficiente, e o sucedido a faixa etária é de 33 anos, tendo seu perfil mais aberto, apoia e preza pelo trabalho em equipe.

Conforme Marconi e Lakatos (2022, p. 298), “a pesquisa qualitativa tem como objetivo principal obter uma compreensão particular do objeto investigado”. Ao direcionar sua atenção para o específico e o peculiar, o intuito não é meramente explicar, mas sim compreender os fenômenos estudados no contexto em que emergem. Dessa maneira, a análise dos resultados provenientes das entrevistas realizadas concentrou-se na compreensão das respostas obtidas. Desse modo, cada pergunta foi minuciosamente contextualizada e descrita de maneira específica, sendo posteriormente relatada no âmbito desta pesquisa.

De acordo com Marconi e Lakatos (2022, p. 297), “as pesquisas descritivas, por sua vez, buscam descrever as características de uma população ou identificar relações entre variáveis”. Nesse contexto, são frequentes as investigações que exploram as características de um grupo, abrangendo fatores como idade, sexo, origem, nível de escolaridade e condição socioeconômica.

A elaboração de um procedimento metodológico para uma coleta de dados baseada em questionários envolve diversos passos para garantir a eficácia e a confiabilidade dos resultados. Para a elaboração do questionário, foram desenvolvidas perguntas claras, composta por perguntas abertas objetivas e relevantes para o estudo. De forma lógica e coerente, o questionário levou em consideração estudos sobre como a sucessão familiar pode afetar a dinâmica organizacional, incluindo a percepção e o impacto sobre os colaboradores não

familiares.

As questões estão intrinsecamente relacionadas ao objetivo de investigar e detalhar os fatores que desencadeiam e influenciam a transformação da gestão nas empresas, especialmente considerando aspectos como resistências às mudanças organizacionais. Ao explorar as percepções e experiências dos colaboradores, familiares e não familiares, durante a sucessão familiar, é possível obter insights valiosos sobre os desafios e oportunidades associados a esse processo de transição.

As questões utilizadas foram:

(1) Você acha que os colaboradores não familiares podem se sentir prejudicados de alguma forma durante a sucessão? Esta pergunta permite investigar como as mudanças na gestão afetam diferentes grupos, abordando possíveis resistências ou preocupações.

(2) Quais são os principais desafios que você enxerga em relação a comunicação entre os membros da família e os colaboradores não familiares durante a sucessão? Esta pergunta busca obter informações cruciais sobre a eficácia das práticas de comunicação e possíveis barreiras existentes.

(3) Você já passou por situações similares de mudança no passado? (4) Como você lidou e o que aprendeu com elas? Estas perguntas buscam identificar lições aprendidas e estratégias eficazes na gestão de processos de sucessão.

(5) Você tem alguma preocupação pessoal em relação a conflitos que possam surgir durante a sucessão? Esta pergunta busca abordar diretamente as resistências e desafios emocionais associados à transição.

(6) Qual é a sua opinião sobre o processo de comunicação das mudanças? Esta pergunta procura proporcionar uma análise mais ampla da eficácia das práticas comunicativas da empresa.

(7) Você acha que estão compartilhando informações suficientes e de maneira clara?

(8) Que medidas você acredita que a empresa deveria tomar para manter um ambiente de trabalho saudável e produtivo, mesmo durante o período de sucessão? Esta pergunta procura saber sobre sugestões práticas para mitigar conflitos e promover a colaboração.

(9) Você acha que a empresa deveria ter um protocolo ou política específica para lidar com conflitos decorrentes da sucessão familiar? Por quê? Esta pergunta procura explorar a percepção sobre a importância de estruturas formais na gestão de mudanças.

(10) Você tem sugestões adicionais sobre como a empresa pode promover um ambiente colaborativo e evitar conflitos durante a sucessão familiar? E a última pergunta permite que os

participantes contribuam com ideias e estratégias inovadoras para superar desafios.

Os questionários foram distribuídos aos membros de uma empresa familiar localizada em Naviraí, com o intuito de abranger diversas perspectivas dentro do contexto da empresa familiar atuante no agronegócio. A escolha dos participantes se deu por conveniência, visando incorporar uma variedade de perfis que refletissem a diversidade de atores envolvidos na dinâmica dessa organização.

As perguntas abordam questões essenciais relacionadas à gestão da mudança organizacional, resistência organizacional e empresas de sucessão familiar. Aqui está como foram relacionadas cada pergunta a esses conceitos:

Gestão da Mudança Organizacional:

- Pergunta 1: Investigação sobre como colaboradores não familiares podem se sentir prejudicados durante a sucessão, tocando na importância da gestão eficaz da transição para minimizar impactos negativos.
- Pergunta 2: Aborda os principais desafios na comunicação entre membros da família e colaboradores não familiares, evidenciando a necessidade de uma gestão de comunicação cuidadosa durante processos de sucessão.
- Pergunta 3 e 4: Explora experiências passadas de mudança e aprendizado, fornecendo insights valiosos para a gestão de mudanças futuras, baseando-se em experiências anteriores.
- Pergunta 6: Avaliação da opinião sobre o processo de comunicação das mudanças, destacando a importância da gestão eficaz da comunicação durante períodos de sucessão.

Resistência Organizacional:

- Pergunta 5: Aborda preocupações pessoais em relação a conflitos durante a sucessão, explorando possíveis resistências emocionais que podem surgir e afetar o processo.
- Pergunta 7: Questiona se há compartilhamento suficiente e claro de informações, relacionando-se à resistência organizacional, pois a falta de comunicação adequada pode contribuir para a resistência.
- Pergunta 8: Busca medidas para manter um ambiente saudável durante a sucessão, destacando a importância de superar resistências e promover um ambiente produtivo.
- Pergunta 9: Explora a visão sobre a necessidade de um protocolo ou política

específica para lidar com conflitos, relacionando-se diretamente à resistência organizacional e à necessidade de abordagens formais.

- Pergunta 10: Coleta sugestões adicionais para promover um ambiente colaborativo e evitar conflitos, abordando ativamente a resistência e buscando soluções preventivas.

Empresas de Sucessão Familiar:

- Pergunta 1: Toca na dinâmica específica das empresas de sucessão familiar, reconhecendo as peculiaridades desse contexto.
- Perguntas 8 e 10: Abordam estratégias específicas para manter um ambiente de trabalho saudável durante a sucessão, alinhando-se à natureza única das empresas de sucessão familiar.

Em suma, as perguntas exploram a interseção complexa entre gestão da mudança organizacional, resistência organizacional e especificidades das empresas de sucessão familiar. Elas oferecem insights valiosos para abordar desafios e promover uma transição suave durante períodos de sucessão.

4 DISCUSSÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Os resultados apresentados decorrem de entrevistas conduzidas com funcionários e o proprietário do estudo de caso. A finalidade primordial dessas entrevistas foi a coleta de informações, com o propósito central de compreender os fatores de conflito emergentes durante o processo de sucessão familiar no contexto do agronegócio.

As entrevistas foram feitas entre agosto e outubro de 2023, via questionário online, onde foram obtidas treze perguntas de respostas abertas, os participantes com idade entre 24 e 40 anos, ambos com cargos operacionais na empresa e com atuação entre 1 e 7 anos.

Sobre Gestão da Mudança Organizacional:

A pergunta sobre se os colaboradores não familiares se sentem prejudicados durante a sucessão permitiu identificar que existe a possibilidade de os colaboradores não familiares se sentirem prejudicados durante o processo de sucessão familiar. Essa percepção pode ser influenciada por diversos fatores, como a sensação de favorecimento em relação aos membros da família, a falta de oportunidades de crescimento profissional e mudanças na cultura organizacional após a sucessão. Um dos entrevistados compartilha da mesma opinião, citando experiências passadas de dispensas de colaboradores durante o processo sucessório.

Contrariamente, sete entrevistados acreditam que os colaboradores não familiares não se sentem prejudicados, inclusive, um dos entrevistados destaca que as regras da empresa mudam de alguma forma, mas não necessariamente prejudicam os colaboradores.

Na visão do sucedido, destaca uma perspectiva mais complexa, apontando que existe a possibilidade de os colaboradores não familiares serem prejudicados, pode mudar a relação entre os membros dos vários níveis hierárquicos, o que era uma gestão “entre irmãos” e o vínculo criado ao longo dos anos com funcionários antigos pode ocorrer mudanças, especialmente se os funcionários mais antigos não se alinharem com as novas direções propostas. Essa resistência à mudança pode gerar conflitos, especialmente os costumes com o ritmo estabelecido ao longo dos anos.

Na questão sobre os desafios na comunicação entre membros da família e colaboradores não familiares durante a sucessão fornecem informações cruciais sobre a eficácia das práticas de comunicação e possíveis barreiras existentes. A análise qualitativa revelou diversos desafios relacionados à comunicação entre membros da família e colaboradores não familiares durante o processo de sucessão. Entre os pontos identificados estão (1) Distância como Desafio, onde um entrevistado indicou que a comunicação pode ser prejudicada pela separação geográfica ou virtual; (2) Mudança na Forma de Trabalho, sendo que três entrevistados destacaram a dificuldade associada à mudança abrupta na forma de trabalho. Isso inclui a adaptação a novas práticas e a resistência à alteração nas responsabilidades; (3) Falta de Capacitação dos Sucedidos, alguns colaboradores podem encontrar dificuldades ao realizar suas funções de maneira diferente; (4) Diversidade na Comunicação foi apontado por nove entrevistados como um desafio. A percepção de que cada indivíduo se expressa e age de maneira distinta cria obstáculos na transparência da empresa com os colaboradores; (5) Habilidades de Comunicação dos Sucessores, onde o sucedido ressaltou que os sucessores mais jovens têm habilidades superiores de comunicação em comparação aos mais velhos, no entanto, ele observa uma dificuldade pessoal, provavelmente decorrente de uma cultura mais fechada anteriormente estabelecida pelo pai. O diálogo é identificado como uma área que pode ser melhorada, mas o gestor reconhece que houve melhorias substanciais devido à implementação de novas tecnologias, indicando uma evolução positiva na comunicação dentro da empresa.

Ao questionar se os participantes já vivenciaram situações similares de mudança no passado e como lidaram com elas, é possível identificar que há vários colaboradores que já vivenciaram esta experiência, A análise das respostas revelou uma diversidade de experiências em relação a mudanças passadas, destacando diferentes perspectivas dos entrevistados: (1)

Aceitação com Preocupação, onde um entrevistado expressou que, embora tenha aceitado as mudanças, sentiu preocupação, especialmente quando as alterações eram desconhecidas e não estavam acostumados; outro entrevistado relatou ter vivenciado uma (2) experiência negativa ao trabalhar com um familiar, indicando que não pretende repetir essa experiência. Seu colega, no entanto, abordou a situação com uma postura diferente, destacando a importância de ouvir os mais velhos e aprender com eles; (3) um entrevistado teve a consciência de que as mudanças seriam uma fase temporária, confiando que tudo se alinharia com o tempo. Esse entendimento sugeriu uma abordagem paciente e adaptativa diante das transformações; um entrevistado associou a falta de (4) viabilidade financeira da empresa a objetivos não definidos e alinhados com uma estratégia de negócio. Destacou a importância de ter metas claras e alinhadas para garantir o sucesso do empreendimento; (5) em uma comparação entre gerações, um entrevistado fez uma comparação entre pai e filho, afirmando que o filho é melhor devido à necessidade de adaptação à nova gestão.

O sucessor enfatizou a importância do aprendizado contínuo, destacando que a vida é uma jornada de aprendizado, também, a necessidade de estar aberto a mudanças, reconhecendo que nem todos mudam de mentalidade instantaneamente. No entanto, ressaltou a importância de adotar mudanças necessárias para evitar problemas futuros e acompanhar a evolução constante.

Com relação à opinião dos colaboradores sobre a comunicação em relação ao processo das mudanças, doze entrevistados expressaram uma visão positiva sobre a comunicação no processo de mudanças, destacando sua qualidade geral. No entanto, alguns ressaltaram a importância de superar desafios e a necessidade de aprimoramentos contínuos, como clareza e transparência na comunicação. Eles destacaram que as informações devem ser transmitidas de forma correta, simples e direta, sem ambiguidades. Apenas um entrevistado reconheceu estar numa zona de conforto, mas ressaltou a necessidade de mudanças e comunicação clara. Essa perspectiva destaca a importância de superar a complacência e abraçar a evolução necessária para o crescimento da organização. A comunicação deve ser um processo bidirecional, permitindo que os colaboradores expressem preocupações, façam perguntas e ofereçam feedback. As respostas sugerem que a comunicação, embora geralmente avaliada positivamente, requer atenção constante para atender às expectativas dos colaboradores, promovendo clareza, transparência e participação ativa.

Sobre **Resistência Organizacional:**

Em relação à pergunta sobre preocupações pessoais com os conflitos durante a sucessão

e a necessidade de protocolos específicos, seis entrevistados expressaram preocupações sobre conflitos familiares durante o processo de sucessão. Destacaram a resistência inerente a dinâmicas familiares, mencionando dificuldades na comunicação e a possível perda de talentos. Essas preocupações refletem a complexidade e sensibilidade envolvidas na transição de liderança dentro de uma estrutura familiar. Um entrevistado salientou a preocupação com a falta de diálogo durante a sucessão, reconhecendo que nem todos compartilham o mesmo pensamento em relação ao trabalho nessa transição de pai para o filho. O sucedido demonstrou uma visão mais pragmática, admitindo que, embora não se preocupe excessivamente, reconhece a inevitabilidade de conflitos. Especificamente, destacou a natureza desafiadora da transição de pai para filho, especialmente quando os sucessores mais jovens podem não estar totalmente preparados.

As afirmações dos entrevistados sobre o compartilhamento de informações durante o processo de sucessão familiar parecem revelar uma dualidade de percepções. Enquanto alguns entrevistados expressam satisfação e concordam que as informações estão sendo transmitidas de maneira clara e suficiente, outros sugerem que existem áreas que podem ser aprimoradas.

Doze entrevistados expressaram uma visão positiva sobre o compartilhamento de informações, afirmando que as informações necessárias estão sendo passadas, que até o momento tudo está tranquilo e que o processo de comunicação é claro, simples e direto. Essa perspectiva destaca a eficácia percebida por parte da maioria dos entrevistados.

No entanto, sete entrevistados, ao responderem à pergunta específica sobre compartilhamento de informações, indicaram que sim, as informações estão sendo compartilhadas, mas alguns deram sugestões de melhorias. Aspectos como clareza, abrangência, simplificação das informações e a necessidade de serem compartilhadas de forma correta foram mencionados. Isso sugere que, enquanto há um reconhecimento geral da comunicação, há áreas específicas que os entrevistados acreditam que podem ser aprimoradas.

A comparação entre o proprietário e seu filho destaca uma mudança geracional na abordagem da comunicação. O reconhecimento de que o filho é melhor nesse aspecto sugere uma disposição para delegar tarefas de comunicação a quem tem habilidades mais adequadas. Embora haja uma satisfação geral com o processo de comunicação, as sugestões de melhorias indicam que os entrevistados percebem áreas específicas que podem ser aprimoradas no compartilhamento de informações durante o processo de sucessão familiar. A disposição para aprimorar o diálogo, reconhecida pelo proprietário, é um passo positivo em direção a uma comunicação mais eficaz.

Diante das sugestões sobre medidas que os participantes acreditam que a empresa deveria adotar para manter um ambiente de trabalho saudável durante a sucessão, as respostas revelam as seguintes percepções: (1) a importância do reconhecimento e recompensa como medidas para manter os colaboradores engajados durante o processo de sucessão; (2) a necessidade de uma comunicação aberta e transparente; (3) a realização de reuniões para explicar a situação aos colaboradores; (4) a importância de respeitar as funções e reconhecer o trabalho dos colaboradores; (5) a necessidade de mais companheirismo e oportunidades de crescimento; (6) a realização de reuniões coletivas e a participação de prêmios mensalmente; (7) a importância de diálogos regulares, uma comunicação efetiva e clareza sobre o que está por vir; (8) a empresa deveria investir em mais conhecimento em todos os setores, destacando a importância da compreensão abrangente das operações.

Sobre a existência de um protocolo ou política específica na existência de conflitos decorrentes da sucessão familiar, não foram identificadas informações específicas sobre a necessidade de protocolos, procedimentos formais que podem contribuir com a mitigação de conflitos e a promoção de transparência ou a facilidade na comunicação, no entanto, as respostas indicam diretrizes de uma gestão de conflitos com uma estratégia emocional suave. enquanto alguns entrevistados enfatizam os benefícios potenciais de um protocolo, outros não veem a necessidade, sugerindo uma diversidade de perspectivas sobre a eficácia e a utilidade de protocolos formais durante o processo de sucessão familiar. Dois entrevistados destacam a importância de ter um protocolo ou política específica, há razões como prevenção e gestão proativa de conflitos, transparência, equidade, consistência e imparcialidade, um entrevistado enfatiza que seria bom ter um protocolo, especialmente para dissipar dúvidas e três entrevistados indicam que a existência de um protocolo seria benéfica, mas suas razões não são especificadas.

A última pergunta, sobre sugestões adicionais para promover um ambiente colaborativo durante a sucessão, os participantes contribuíram com diversas sugestões dos entrevistados (1) a necessidade de Definição Clara de Papéis e Responsabilidades; (2) Desenvolvimento de Liderança; (3) Foco em Objetivos Comuns; (4) Reuniões para Comunicação; (5) Oportunidade para a Próxima Geração; (6) Evitar Mudanças Abruptas no Início da Sucessão; (7) Compreensão dos Colaboradores; (8) Comunicação Proativa. As sugestões abordam aspectos como clareza nas responsabilidades, desenvolvimento de liderança, foco em objetivos compartilhados, reuniões comunicativas, oportunidades para a próxima geração, evitação de mudanças abruptas, compreensão dos colaboradores e resiliência organizacional.

A análise ressalta a relevância da comunicação durante o período de mudança organizacional, evidenciando que, na nova realidade empresarial, a comunicação assume papel crucial. Este ponto encontra respaldo na visão de Chiavenato (2005), que destaca a necessidade de reconhecer os aspectos psicológicos como elementos tangíveis. As entrevistas refletem essa perspectiva ao focar os pensamentos e sentimentos dos indivíduos em relação à mudança, abordando questões como atrasos na resolução de problemas, obstáculos na comunicação, falta de transparência, desconfiança, ansiedade e diminuição da motivação. Dessa forma, a análise busca contextualizar a importância da comunicação eficaz no cenário de transformação organizacional.

5 CONCLUSÕES

O que se pretendeu alcançar com esta pesquisa foi compreender a resistência à mudança organizacional durante a sucessão familiar na perspectiva dos empregados. As informações apresentadas evidenciam pontos cruciais que refletem diferentes perspectivas, especialmente destacando a percepção de favoritismo em relação a membros da família. Os laços estabelecidos ao longo do tempo, apesar de valiosos, podem resultar em interrupções prejudiciais para os funcionários que buscam desempenhar suas funções. A adesão a esse ciclo familiar⁰ pode acarretar diversas dificuldades organizacionais, sendo possível que alguns colaboradores sofram devido à conexão efetiva e ao potencial favoritismo.

Nas entrevistas, outro aspecto crucial que emergiu foi a transformação na cultura organizacional de empresas com uma estrutura patriarcal. Decisões gerenciais destinadas a mitigar o impacto da transição nos colaboradores sugerem, por vezes, uma resistência efetiva à mudança substancial.

Esta pesquisa destaca a necessidade de uma análise mais aprofundada das fontes de resistência à mudança na empresa para assegurar o sucesso na implementação de transformações organizacionais. Ao perceber como os funcionários interpretam as mudanças em andamento, torna-se evidente que, apesar de a aquisição ser considerada uma melhoria para o negócio, a gestão da empresa demonstra maior preocupação com seus planos do que com a interação efetiva com os colaboradores. Isso reflete uma lacuna na atenção à subjetividade e esclarecimento durante o processo de mudança.

Observou-se também que a falta de comunicação transparente durante as transformações gera incerteza e medo, contribuindo para o surgimento de uma cultura organizacional onde predominam a falta de diálogo e sinceridade entre os membros. É



importante reconhecer que, para além da racionalidade financeira, é necessário considerar as emoções dos colaboradores, reconhecendo que eles estão na empresa não apenas por um contrato de trabalho, mas também pela troca de experiências, valores e aspirações pessoais.

A pesquisa destacou a importância do reconhecimento no ambiente de trabalho como um ponto crítico. A empresa deve se adaptar a essa nova realidade, compreendendo que as estratégias de gestão devem alinhar-se às necessidades e expectativas dos colaboradores. A compreensão desses aspectos invisíveis da cultura organizacional é fundamental para fortalecer a cultura e minimizar a resistência à mudança, promovendo um ambiente mais colaborativo e adaptável às transformações.

REFERÊNCIAS

- ALBUQUERQUE, L. G. **Competitividade e recursos humanos**. Revista de Administração, v.27, n.4, p.16-29, out./dez, 1992.
- BACKES, M. A. **Gestão de empresas familiares: Sustentabilidade, crescimento e sucessão**. 2012. Conteúdo disponível em http://www.uricer.edu.br/site/pdfs/perspectiva/134_277.pdf
- BERNHOEFT, R. **Empresa familiar: desvendando competências, racionalidades e afetos**. São Paulo. Editora Atlas. 2010.
- BERNHOEFT, R. **Como criar, manter e sair de uma sociedade familiar (sem brigar)**. São Paulo. Editora Senac. 1996.
- BORGES, A. F.; LESCURA, C. (2012). **Sucessão em Empresas Familiares: um olhar sobre a pesquisa brasileira**. In: XXXV Encontro do ANPAD. Anais do XXXVI Encampada. Rio de Janeiro, set-2012.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento Organizacional: a teoria e a prática de inovar**. Rio de Janeiro: Campos, 2005.
- Drucker, P. **Empresa familiar: tendência e racionalidade em conflito**. 2.ed. Passo Fundo: Ed. UPF, 2000.
- EIGUER, A. **Um divã para a família**. Tradução de Leda Mariza Vieira Fischer. 02. Porto Alegre: Artes Médicas, 1985.
- ESTOL, Kátia Maria Felipe; FERREIRA, Maria Cristina. **O processo sucessório e a cultura organizacional em uma empresa familiar brasileira**, 2006.
- GERSICK, K. E.; DAVIS, J. A.; HAMPTON, M. M. C.; LANSBERG, I. **De geração para geração**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2017.
- JANK, F; MACHADO FILHO, C. A... **Dilemas da Famílias Empresárias Brasileiras do Agronegócio**. In: PRADO, R. (Org). **Empresas Familiares e Famílias Empresárias**:



- Governança e Planejamento Jurídico e Sucessório.** pp.271-296. São Paulo: Quartier Latim, 2019.
- LODI, João Bosco. **A Empresa Familiar.** São Paulo: Pioneira, 1998.
- LOPES, F. T.; CARRIERI, A. P. **Fotografias de família pela ótica das sucessoras: um estudo sobre uma organização familiar.** Revista de Administração Contemporânea, Curitiba, v. 14, n. 3, p. 478-494, maio/jun. 2010.
- MASCARENHAS, Mônica de F. **O processo de sucessão em empresas familiares,** 2003.
- MAZOYER, M.; ROUDART, L. **História das agriculturas no mundo: do neolítico à crise contemporânea.** São Paulo: Editora UNESP, 2010.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Empresa Familiar – Como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório.** São Paulo. Editora atlas S.A.1999.
- PALOMO, Katia Guimarães Sousa. **Laços de Sangue na empresa.** Ilhéus – Bahia. Editora da UESC,2002.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Empresa familiar. Como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório.** 2 ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- OLIVEIRA, NHD. **Recomeçar: família, filhos e desafios [online].** São Paulo: Editora UNESP; São Paulo: Cultura Acadêmica, 2009. 236 p. ISBN 978-85-7983-036-5. Available from SciELO Books .
- PASSOS, E.; BERNHOEFT, R.; BERNHOEFT, R.; TEIXEIRA, W. **Família, família, negócios a parte.** São Paulo: Gente, 2006.
- REIS, F.P.P.M (2012). **Os desafios da empresa familiar.** Disponível em:http://www.empresafamiliar.org.br/artigos/os_desafios_da_empresa_familiar.htm.
- ROSSIGNOLI, É. **Os desafios da gestão de uma empresa familiar.** 2015. Disponível em <http://www.unaerp.br/revista-cientifica-integrada/edicoesanteriores/sici-2015/2093-os-desafios-da-gestao-em-uma-empresa-familiar-1/file>
- ROSSO. **Principais desafios enfrentados pelas sucessoras no processo de sucessão familiar em empresas do agronegócio,** 2012.
- SCHEIN, E. (1988). **La cultura empresarial y el liderazgo. Una visión dinámica.** Plaza & Janes Editores. P.
- SCHEIN, E., **Organizational Culture and Leadership,** San Francisco, Jossey Bass, 1986.
- TOSO JÚNIOR, R. **Alguns aspectos da administração familiar no Brasil.** 2015 Conteúdo Disponível em <http://www.fatecid.com.br/reverte/index.php/revista/article/viewFile/37/41>
- VERGARA, S. C.; PINTO, Mario C. S. **Cultura e mudança organizacional,**1998.
- VIEIRA, M. M. F. e ZOUAIN, D. M. **Pesquisa qualitativa em administração: Teoria e prática.** Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.
- WARD, J. L. (2003). **Planejar para prosseguir.** HSM Management. São Paulo: HSM do Brasil, v. 6, n. 41, p. 114-121, nov.-dez.



WESCHENFELDER, A. C. **Os desafios da linha de sucessão em empresas familiares da Serra Gaúcha**. Bento Gonçalves: Universidade Caxias do Sul, 2021. Disponível em <https://repositorio.ucs.br/xmlui/bitstream/handle/11338/9672/TCC%20Alessandra%20Cristina%20Weschenfelder.pdf?sequence=1&isAllowed=y>