



ANAIS

MANIFESTAÇÕES DA CULTURA ORGANIZACIONAL EM ORGANIZAÇÕES FAMILIARES DO SETOR AGROPECUÁRIO: UM ESTUDO EXPLORATÓRIO COM RESPONDENTES DO INTERIOR PAULISTA

MARCELO DA SILVA
m.silva19@unesp.br
UNESP/FCAV

LESLEY CARINA DO LAGO ATTADIA GALLI
lesley.attadia@unesp.br
UNESP

RAFAEL ALTAFIN GALLI
rafaelaltafin@hotmail.com
UEMG

RESUMO: Este estudo teve como objetivo caracterizar as manifestações da cultura organizacional percebidas por indivíduos vinculados a organizações familiares do setor agropecuário do interior paulista, identificando elementos relacionados à transmissão do legado familiar, ao alinhamento interno e às tensões diante da mudança. Trata-se de uma pesquisa aplicada, descritiva e exploratória, de abordagem quantitativa, realizada por meio de levantamento (survey) com 26 respondentes vinculados a organizações familiares do setor agropecuário. Os dados foram coletados por meio de questionário estruturado baseado em oito dimensões analíticas da cultura organizacional e analisados por estatística descritiva. Os resultados indicaram predominância da configuração cultural associada à centralização e hierarquia, embora também tenham sido identificadas manifestações relacionadas à formalização, estabilidade, projetos, resultados e inovação. Observou-se forte presença de valores, normas, mitos, narrativas e figuras de referência que contribuem para a preservação do legado familiar, ao mesmo tempo em que emergem tensões relacionadas à resistência às mudanças, conflitos de valores e manutenção de práticas tradicionais. Conclui-se que a cultura organizacional nas organizações familiares investigadas apresenta caráter ambivalente, conciliando mecanismos de continuidade e identidade com desafios relacionados à adaptação e à profissionalização, evidenciando a necessidade de equilibrar preservação do legado e renovação organizacional.

PALAVRAS CHAVE: Cultura organizacional. Empresas familiares. Agronegócio. Gestão.

ABSTRACT: This study aimed to characterize the manifestations of organizational culture perceived by individuals associated with family-owned organizations in the agricultural sector of the countryside of São Paulo State, Brazil, identifying elements related to the transmission of family legacy, internal alignment, and tensions associated with organizational change. This applied, descriptive, and exploratory research adopted a quantitative approach through a survey conducted with 26 respondents linked to family-owned agricultural organizations. Data were collected using a structured questionnaire based on eight analytical dimensions of organizational culture and analyzed through descriptive statistics. The results revealed a predominance of a cultural configuration characterized by centralized decision-making and hierarchical structures, although perceptions related to formalization, stability, project orientation, results, and innovation were also identified. Strong evidence was found regarding shared values, norms, myths, organizational narratives, and symbolic role models that reinforce the preservation of the family legacy. At the same time, tensions emerged concerning resistance to change, conflicts of values, and the maintenance of traditional practices. The findings indicate that organizational culture in the investigated family businesses is inherently ambivalent, combining mechanisms that promote continuity and organizational identity with challenges related to adaptation and professionalization. These results highlight the importance of balancing the preservation of family heritage with the need for organizational renewal.

KEY WORDS: Organizational culture. Family business. Agribusiness. Management.

1. INTRODUÇÃO

A agropecuária ocupa posição relevante na estrutura econômica e social brasileira. Em 2025, a atividade agropecuária cresceu 11,7% em relação ao ano anterior e gerou R\$ 775,3 bilhões em valores correntes, em um Produto Interno Bruto nacional de R\$12,7 trilhões (IBGE, 2026). A presença da família nessas atividades também é expressiva: segundo o Censo Agropecuário de 2017, cerca de 77% dos estabelecimentos agropecuários brasileiros pertenciam à agricultura familiar, que concentrava 67% das pessoas ocupadas no setor e 23% do valor da produção levantada pelo Censo (IBGE, 2019). Embora a categoria legal de agricultura familiar não seja equivalente ao conceito mais amplo de organização familiar, esses números evidenciam a intensidade das relações familiares nas estruturas produtivas rurais do país.

Nas organizações familiares, as decisões empresariais não estão dissociadas da história, dos valores e das expectativas de continuidade da família proprietária, o que interfere na forma como o trabalho é organizado, as decisões são tomadas e o futuro do negócio é projetado (LANZANA; CONSTANZI, 1999; GALLI, 2015; ZELLWEGGER, 2017). Essa articulação entre família, propriedade e gestão manifesta-se de maneira especialmente relevante na cultura organizacional — o conjunto de valores, crenças, normas e pressupostos compartilhados que orienta a interpretação de situações, a definição de prioridades e o desenvolvimento das atividades, contribuindo para a identidade organizacional (SCHEIN, 2009; CHIAVENATO, 2010; FREITAS, 2012).

Nessas organizações, a formação cultural está fortemente associada à atuação do fundador e à experiência acumulada pela família proprietária. Os valores incorporados nos primeiros estágios do empreendimento podem ser transmitidos às gerações seguintes e aos colaboradores por meio das decisões da liderança, das histórias sobre a origem do negócio e dos exemplos de familiares e trabalhadores mais antigos, consolidando formas particulares de compreender o trabalho, a autoridade, o reconhecimento e a continuidade do empreendimento (DYER, 1986; DUARTE; OLIVEIRA, 2010; ORO; LAVARDA, 2017). Essa influência pode favorecer identidade compartilhada, comprometimento e preservação de conhecimentos (CHRISMAN et al., 2015; ZELLWEGGER, 2017; HILLEN; LAVARDA, 2020), mas os mesmos elementos que sustentam a continuidade podem gerar tensões quando as práticas herdadas deixam de responder às necessidades da organização: a concentração decisória, a informalidade das relações e a manutenção de procedimentos legitimados pela tradição podem dificultar o alinhamento entre grupos, gerações e áreas, colocando a preservação do legado em conflito com a profissionalização, a incorporação de novos conhecimentos e a revisão de práticas administrativas (MONTEIRO; VENTURA; CRUZ, 1999; CHRISMAN et al., 2015; ORO; LAVARDA, 2017).

A cultura das organizações familiares não deve, portanto, ser compreendida como um conjunto homogêneo e estável de valores. Diferentes grupos internos (familiares e não familiares, gerações, áreas funcionais) podem construir interpretações próprias sobre normas, decisões e prioridades, o que tanto promove aprendizado e diversidade quanto pode gerar conflitos de valores e dificuldades de alinhamento. Essas manifestações culturais tornam-se observáveis por meio de diferentes elementos: os valores expressam os princípios que orientam decisões e comportamentos; as crenças representam interpretações compartilhadas sobre o que é verdadeiro ou eficaz; as normas estabelecem expectativas de conduta; os mitos e as histórias preservam acontecimentos relevantes para a identidade; os ritos e as cerimônias reforçam simbolicamente determinadas práticas; e os heróis organizacionais personificam os valores reconhecidos pelo grupo (TAVARES, 1996; MORGAN, 1996; DAFT, 2005; SCHEIN, 2009; FREITAS, 2012).

No setor agropecuário, essa análise mostra-se pertinente diante da expressiva presença das relações familiares nas estruturas produtivas e da necessidade de conciliar continuidade,

renovação e coordenação do trabalho. A questão central não consiste em abandonar a tradição, mas em compreender como o legado é transmitido, interpretado e eventualmente reformulado pelos indivíduos que participam da organização.

Cabe registrar, ainda, uma dificuldade metodológica importante: os aspectos culturais mais profundos nem sempre são conscientes ou diretamente acessíveis por instrumentos quantitativos. Questionários permitem identificar percepções sobre valores, normas, crenças, narrativas, ritos e comportamentos, mas não possibilitam diagnosticar integralmente os pressupostos inconscientes que sustentam uma cultura. Por essa razão, os resultados de levantamentos dessa natureza devem ser interpretados como manifestações culturais percebidas pelos respondentes, e não como uma representação completa e objetiva da cultura de cada organização.

Diante desse contexto, o estudo é orientado pela seguinte questão de pesquisa: quais manifestações da cultura organizacional são percebidas por indivíduos vinculados a organizações familiares do setor agropecuário e quais tensões emergem entre preservação do legado, alinhamento interno e mudança? Para respondê-la, estabeleceu-se como objetivo geral caracterizar as manifestações da cultura organizacional percebidas por esses indivíduos, identificando elementos de transmissão cultural, alinhamento e tensão diante da mudança.

2. REVISÃO TEÓRICA

2.1 Cultura organizacional: fundamentos conceituais

A cultura organizacional constitui um fenômeno complexo, cuja compreensão envolve diferentes perspectivas teóricas e metodológicas. Apesar da pluralidade de definições, as abordagens convergem ao reconhecer que a cultura é construída coletivamente e fornece aos membros da organização parâmetros para interpretar situações, estabelecer prioridades, tomar decisões e orientar comportamentos (MALHEIROS; TOMEI, 2022).

A cultura organizacional não corresponde apenas a normas formalmente declaradas ou a comportamentos imediatamente visíveis. Ela resulta de um processo histórico de aprendizagem coletiva: quando uma solução adotada diante de um problema é percebida como bem-sucedida, tende a ser incorporada aos valores compartilhados e, com o tempo, pode transformar-se em um pressuposto aceito como verdadeiro (SCHEIN, 2009; SILVA; MEDEIROS; ENDERS, 2011). Sua formação ocorre a partir das interações entre os integrantes, da repetição de práticas e dos processos de socialização, não sendo constituída apenas por determinações formais da direção — a liderança pode exercer influência significativa nesse processo, especialmente nos estágios iniciais, apresentando valores e formas de atuação que, quando aceitos pelo grupo, passam a integrar suas referências coletivas (SCHEIN, 2009; ENDO et al., 2022).

Para compreender a profundidade desse fenômeno, Schein (2009) organiza a cultura em três níveis: os artefatos (manifestações mais visíveis como estruturas, símbolos e padrões observáveis de comportamento); os valores e crenças expostos (princípios e justificativas declarados pelos membros); e os pressupostos básicos, o nível mais profundo, formado por concepções incorporadas pelo grupo e tomadas como naturais, que orientam percepções e ações sem necessariamente serem reconhecidas de forma consciente. Como esses pressupostos são, em grande parte, inconscientes, dificilmente podem ser inferidos apenas por meio da observação de comportamentos ou de respostas a um questionário (SCHEIN, 1992; SILVA; MEDEIROS; ENDERS, 2011).

Por essa razão, é necessário distinguir a cultura organizacional em sua totalidade das manifestações culturais que podem ser percebidas e relatadas pelos indivíduos (valores, crenças, normas, mitos, ritos e cerimônias e figuras de referência), que se articulam e se reforçam mutuamente e tornam possível a investigação empírica do fenômeno (FREITAS, 1991; PERIDES et al., 2020). Ao serem compartilhados e reproduzidos, esses elementos

contribuem para a socialização dos membros: a socialização envolve tanto relações diretas e emocionalmente significativas quanto processos formais de comunicação e integração, nos quais a linguagem, as práticas de trabalho e as relações de poder participam da construção e do reforço dos significados organizacionais (FLEURY, 1987). A análise cultural deve considerar, portanto, não apenas aquilo que a organização afirma valorizar, mas também os mecanismos pelos quais esses valores são comunicados, incorporados, reconhecidos ou questionados pelos indivíduos (SILVA; MEDEIROS; EDERS, 2011; MALHEIROS; TOMEI, 2022).

2.2 Cultura organizacional nas organizações familiares

As organizações familiares constituem uma forma particular de organização, na qual a influência da família ultrapassa a participação no capital e alcança a gestão, a definição dos objetivos, as relações de trabalho e as expectativas de continuidade do empreendimento. Nessas organizações, os membros da família exercem influência sobre as diretrizes empresariais, a estrutura de gestão e a transferência do negócio entre gerações, de modo que a análise dessas empresas requer considerar conjuntamente as dimensões familiar e empresarial, evitando tratá-las como realidades independentes (BUCHWEITZ; MACHADO; MENEZES, 2019).

A cultura organizacional das empresas familiares não se forma exclusivamente a partir de procedimentos administrativos, sendo também influenciada pelas experiências da família proprietária, pelos comportamentos de seus membros e pela forma como a história do empreendimento é interpretada e transmitida (DYER, 1986; DUARTE; OLIVEIRA, 2010; LAIMER; TONIAL, 2014). O fundador ocupa posição central nesse processo: nos estágios iniciais, suas concepções sobre trabalho, autoridade e sucesso tendem a orientar a organização, e, ao selecionar pessoas, distribuir responsabilidades e responder a problemas, comunica aquilo que considera adequado. Quando essas orientações são aceitas e reproduzidas, passam a integrar o repertório cultural da organização (SCHEIN, 2009; MALHEIROS; TOMEI, 2022).

Os valores familiares assumem, nesse contexto, função estruturante, podendo abranger princípios como tradição, lealdade, confiança, conformidade, prestígio e preocupação com a coletividade. Almeida, Beuren e Monteiro (2021) demonstram que esses valores podem ser incorporados a controles culturais e pessoais — normas, comunicação, seleção, treinamento e sistemas de recompensa —, associando os valores declarados às experiências cotidianas. A identidade dessas organizações também é construída pelas histórias associadas à trajetória do empreendimento: a figura do fundador pode adquirir significado simbólico. Lima, Vieira e Honório (2015) identificaram que a construção dessa imagem como mito estava associada a valores como humildade, dedicação, cooperação e colaboração, sustentada por relações de aprendizagem, confiança, lealdade e reciprocidade. Andrade et al. (2018) constataram que a história de vida do fundador pode continuar influenciando as relações de trabalho e o sentimento de pertencimento mesmo após sua saída da organização.

A transmissão da cultura entre gerações não ocorre apenas pela transferência da propriedade ou da autoridade administrativa: envolve a comunicação de valores, crenças, conhecimentos e modelos de comportamento, representando um processo de preservação, interpretação e eventual reformulação do legado cultural. Essa continuidade depende da capacidade de as novas gerações compreenderem os significados construídos ao longo da trajetória e, simultaneamente, atribuírem novos sentidos às práticas herdadas, pois sucessores, familiares não atuantes na gestão, gestores profissionais e colaboradores podem interpretar de formas diferentes os valores e as tradições do empreendimento. No metaestudo de Buchweitz, Machado e Menezes (2019), família e sucessão foram os temas mais recorrentes na literatura sobre empresas familiares, enquanto cultura recebeu atenção proporcionalmente menor, o que reforça o espaço para aprofundar a compreensão dos mecanismos culturais que sustentam, orientam ou tensionam esses processos.

2.3 A ambivalência da cultura familiar: legado, alinhamento e mudança

A cultura das organizações familiares apresenta natureza ambivalente: os elementos que fortalecem sua identidade e favorecem a continuidade também podem gerar rigidez, conflitos e dificuldades de adaptação (BUCHWEITZ; MACHADO; MENEZES, 2019). Essa ambivalência decorre da sobreposição entre valores familiares e valores organizacionais, e os princípios da família proprietária podem transformar-se na essência da cultura empresarial, promovendo coerência e responsabilidade de longo prazo, mas as organizações também precisam responder às demandas internas e externas, de modo que os valores herdados precisam ser articulados às necessidades contemporâneas (OLIVEIRA; TAMAYO, 2004; TÀPIES; FERNÁNDEZ, 2010).

A preservação do legado (valores, conhecimentos, histórias e formas de relacionamento construídos ao longo da trajetória) permite que familiares e colaboradores reconheçam referências comuns, mas não deve ser compreendida como mera reprodução do passado: cada geração encontra condições distintas, que exigem novas interpretações sobre as práticas herdadas. A continuidade cultural depende da capacidade de preservar os princípios centrais sem transformar todas as decisões históricas em regras permanentes e inquestionáveis, sob pena de impedir a revisão de procedimentos que deixaram de responder às condições presentes.

A preservação cultural também está relacionada ao alinhamento interno. Quando os valores são conhecidos, praticados pela liderança e incorporados às decisões, oferecem parâmetros para coordenar comportamentos e reduzir ambiguidades. Almeida, Beuren e Monteiro (2021) demonstram que valores como tradição, conformidade e coletividade podem ser articulados a controles culturais e pessoais que tornam os princípios organizacionais perceptíveis. Esse alinhamento, porém, requer coerência entre o discurso, as decisões da liderança e os comportamentos efetivamente reconhecidos: valores declarados que não correspondem aos critérios empregados na gestão, ou normas aplicadas de forma desigual a familiares e não familiares, enfraquecem a percepção de justiça e a identificação dos colaboradores com a organização.

A ausência de alinhamento pode manifestar-se por conflitos entre setores, resistência às mudanças e percepções divergentes sobre os princípios organizacionais, mas essas manifestações não devem ser interpretadas automaticamente como disfunções, uma vez que o conflito pode revelar problemas ocultos e estimular a revisão de práticas. Nesse sentido, a contestação cultural corresponde ao questionamento de valores, normas ou práticas dominantes: pode assumir caráter restritivo, quando se converte em oposição permanente que prejudica a cooperação, ou caráter construtivo, quando evidencia incoerências e introduz novas possibilidades de ação. Nas organizações familiares, a contestação pode emergir de choques geracionais ou de divergências quanto à profissionalização, podendo representar uma tentativa de atualizar o legado, e não de eliminá-lo. A distinção entre contestação construtiva e oposição destrutiva depende, portanto, de seus conteúdos, objetivos e efeitos, e não da simples existência da discordância.

2.4 Configurações culturais percebidas: autoridade, formalização e resultados

A cultura organizacional pode manifestar-se por diferentes configurações relacionadas à distribuição da autoridade, à estruturação das atividades e às prioridades adotadas. Entre as tipologias disponíveis, HANDY (2003) propõe quatro configurações: poder, papéis, tarefas e pessoas. E Trompenaars (1994) combina as dimensões igualdade versus hierarquia e pessoas versus tarefas, resultando em quatro tipos ideais: Família (pessoal e hierárquica), Torre Eiffel (baseada em funções e procedimentos), Míssil Guiado (orientada a projetos) e Incubadora (voltada ao desenvolvimento dos integrantes). Essas tipologias convergem ao considerar que as culturas podem ser examinadas pela forma como a autoridade é distribuída e os resultados são perseguidos, mas devem ser entendidas como construções ideais: na realidade organizacional, suas características tendem a aparecer misturadas ou sobrepostas (TROMPENAARS, 1994).

Essa ressalva é particularmente importante nas organizações familiares, nas quais a influência da família pode favorecer relações pessoais e proximidade ao mesmo tempo em que a organização desenvolve regras formais e estruturas orientadas para resultados. Santos et al. (2010), ao examinarem empresas familiares do setor têxtil, identificaram a presença simultânea de características associadas às culturas Família, Torre Eiffel e Míssil Guiado, concluindo que não existia um tipo puro, mas uma combinação de configurações.

Diante dessa compreensão, o presente estudo utiliza a expressão *configurações culturais percebidas*, em substituição à ideia de tipo cultural predominante, contemplando três configurações: centralização e hierarquia, na qual as decisões permanecem concentradas nas lideranças e a influência pessoal pode se sobrepor a critérios técnicos, aproximando-se da cultura do poder e da cultura Família, e podendo estar associada, em organizações familiares, ao papel do fundador ou de um pequeno grupo familiar no controle do negócio; formalização e estabilidade, na qual regras, procedimentos e responsabilidades são claramente delimitados, o que pode representar uma etapa importante da profissionalização, distinguindo os papéis de familiares, proprietários e gestores e reduzindo a dependência do conhecimento retido por uma única pessoa; e orientação para projetos, resultados e inovação, na qual o trabalho é organizado em torno de metas e equipes.

A centralização não deve ser considerada necessariamente disfuncional: seus efeitos dependem da complexidade da organização, da competência das lideranças e da existência de mecanismos que permitam participação e preparação de sucessores. Em estruturas menores, pode favorecer respostas rápidas e coerência com os interesses da família proprietária; entretanto, quando a dependência da liderança limita a delegação ou faz com que relações de parentesco se sobreponham à qualificação profissional, pode reforçar relações de autoridade baseadas na tradição e dificultar a separação entre questões empresariais e familiares.

2.5 Diferenciação cultural interna, alinhamento e contestação

Nas organizações, diferentes áreas (produtivas, administrativas, financeiras, comerciais e tecnológicas) possuem objetivos, linguagens e critérios próprios de avaliação, que podem coexistir de maneira complementar ou dificultar decisões estratégicas quando os grupos não reconhecem as prioridades uns dos outros. O alinhamento interno não exige a eliminação dessas diferenças: uma organização culturalmente alinhada não é aquela em que todos pensam de forma idêntica, mas aquela em que as diferenças podem ser articuladas em torno de referências reconhecidas como legítimas, com clareza sobre os princípios organizacionais e mecanismos para tratar divergências.

Nas organizações familiares, o alinhamento depende da capacidade de conciliar valores da família, objetivos do negócio e expectativas dos diferentes grupos. A formalização de regras de relacionamento entre familiares e não familiares, mecanismos de sucessão e procedimentos para solução de conflitos pode contribuir para administrar interesses divergentes. Laimer e Tonial (2014) relacionam a governança familiar à definição de regras para os relacionamentos, à divulgação de informações e à separação de funções. O alinhamento também depende da comunicação consistente dos valores: quando os princípios são conhecidos, mas as práticas da liderança os contradizem, surgem discrepâncias entre a cultura declarada e a cultura percebida.

O conceito de contracultura, embora presente na literatura, deve ser empregado com cautela no âmbito organizacional, pois pressupõe uma oposição consciente e relativamente consistente à cultura dominante, condição que não pode ser presumida a partir de qualquer discordância, conflito ou resistência, que podem decorrer de insegurança, falta de informação ou divergências técnicas pontuais (BRANCO, 2017).

2.6 Elementos de manifestação e transmissão da cultura organizacional

A cultura organizacional, embora envolva pressupostos profundos e nem sempre conscientes, torna-se parcialmente acessível por meio de elementos que expressam, comunicam e reproduzem os significados construídos pelos grupos. Tavares (1996) e Daft (2005) destacam

valores, crenças, normas, mitos, ritos e heróis entre os principais elementos da cultura organizacional; a classificação de Freitas (2012) é mais abrangente e compreende ainda cerimônias, sagas, tabus e processos de comunicação. Esses elementos encontram-se interligados: os valores influenciam a formulação das normas, as crenças justificam a manutenção de práticas, as histórias e os mitos atribuem significado aos acontecimentos, os ritos reforçam simbolicamente os princípios e os heróis personificam comportamentos exemplares, enquanto a comunicação formal e informal permite que todos esses componentes circulem entre familiares, gestores e colaboradores. No contexto das organizações familiares, esses elementos assumem particular importância porque participam da transmissão do legado da família proprietária, embora essa transmissão não seja neutra nem automática, podendo tanto favorecer identidade e alinhamento quanto legitimar centralização e dificuldades de adaptação. Abaixo, o Quadro 1 demonstra os elementos básicos da cultura organizacional e sintetiza a forma como tais elementos se desenvolvem em empresas de caráter familiar.

QUADRO 1: Elementos da cultura organizacional em empresas familiares

Elemento	Definição
Valores organizacionais e familiares	Os valores representam princípios utilizados para avaliar prioridades e orientar decisões e comportamentos considerados desejáveis (SHRIVASTAVA, 1985; FREITAS, 1991; CROZATTI, 1998). Nas organizações familiares, podem ter origem nos valores pessoais levados ao empreendimento pelos fundadores, criando uma relação de continuidade entre a identidade da família e a do negócio (OLIVEIRA; TAMAYO, 2004; TÀPIES; FERNÁNDEZ, 2010). Porém, para que atuem como referências culturais, precisam ser conhecidos, comunicados e reconhecidos nas práticas, pois sua força depende da coerência entre o que a organização afirma defender e os critérios efetivamente empregados nas decisões, na gestão de pessoas e no reconhecimento dos integrantes, sendo a atuação da liderança central para essa coerência.
Crenças e interpretações compartilhadas	As crenças correspondem a concepções que os membros consideram verdadeiras, adequadas ou eficazes, resultantes da interpretação das experiências e da convivência do grupo (FREITAS, 1991; CROZATTI, 1998). Nas organizações familiares, podem originar-se das experiências da família fundadora e dos resultados alcançados no passado, contribuindo para a estabilidade ao reduzir ambiguidades. Entretanto, crenças historicamente legitimadas também podem restringir a avaliação crítica das práticas, pois uma solução que produziu resultados em determinado período pode continuar sendo considerada adequada mesmo quando as condições se modificam, o que aproxima as crenças da tensão entre preservação e mudança.
Normas formais e informais	As normas estabelecem expectativas sobre como os indivíduos devem agir, de forma registrada em regulamentos ou transmitida pela convivência e pelo exemplo, funcionando como mecanismos de controle social especialmente quando não há orientação formal previamente estabelecida (SHRIVASTAVA, 1985; CHATMAN; O'REILLY, 2016). Nas organizações familiares, podem refletir valores e costumes da família mesmo quando não documentadas. A informalidade pode facilitar ajustes rápidos, mas também gerar ambiguidades quando as regras dependem da interpretação pessoal das lideranças ou são aplicadas de forma diferenciada a familiares e não familiares, o que compromete a credibilidade cultural quando contradiz os valores declarados.
Mitos, histórias e narrativas de origem	As histórias recuperam episódios relacionados à fundação, às crises e às decisões significativas, enquanto os mitos ampliam o significado desses acontecimentos, transformando-os em referências sobre a identidade e a maneira adequada de enfrentar dificuldades. A figura do fundador pode adquirir a condição de mito quando seus comportamentos e conquistas se tornam símbolos dos valores organizacionais. Lima, Vieira e Honório

	(2015) associam essa mitificação a valores como humildade, dedicação e cooperação, e a relações de confiança, lealdade e não confrontação. Essa mitificação pode fortalecer o pertencimento e a coesão, mas também merece análise crítica, já que narrativas idealizadas podem silenciar contradições e dificultar o questionamento das decisões históricas.
Ritos e cerimônias	São práticas repetidas (celebrações, reuniões, premiações, processos de integração) que tornam os valores e significados culturais mais visíveis. Nas organizações familiares, podem envolver tanto práticas empresariais quanto acontecimentos relacionados à continuidade familiar, reforçando a ligação entre a história da família e a trajetória do empreendimento. Os ritos de integração são especialmente relevantes por apresentarem aos novos membros as formas esperadas de comportamento. Sua ausência não significa inexistência de cultura, mas pode tornar a transmissão mais dependente de relações informais.
Heróis e figuras de referência	São indivíduos que personificam valores e se tornam referências para os demais membros, cujas ações são apresentadas como exemplos da forma correta de agir (FLEURY, 1987; FREITAS, 2012). Nas organizações familiares, podem ser fundadores, sucessores, gestores profissionais ou colaboradores antigos, e sua condição de referência decorre do reconhecimento atribuído a suas atitudes e competências. A aprendizagem por observação desempenha papel relevante nesse processo, mas essa influência possui caráter ambivalente, tendo em vista que a idealização excessiva de fundadores e líderes pode dificultar críticas e reduzir o espaço para novos modelos de liderança.

Fonte: elaboração própria (2026).

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

3.1 Delineamento da pesquisa

A pesquisa caracteriza-se como aplicada, de natureza descritiva e caráter exploratório, com abordagem quantitativa e utilização do levantamento do tipo *survey* como procedimento de coleta de dados (GIL, 2017). O caráter exploratório decorre do propósito de examinar manifestações da cultura organizacional em um recorte específico de respondentes vinculados a organizações familiares do setor agropecuário, e também se justifica pela utilização de uma estrutura analítica construída e submetida à revisão qualitativa de especialistas, mas ainda não validada psicometricamente como escala de mensuração. Quanto à temporalidade, o estudo possui delineamento transversal: as percepções dos participantes foram registradas entre 10 de novembro de 2025 e 8 de janeiro de 2026.

A unidade de observação corresponde ao respondente individual, e não à organização — o instrumento não possuía identificador das empresas, de modo que as 26 respostas selecionadas não devem ser interpretadas como correspondentes a 26 organizações distintas. O estudo não pretende realizar um diagnóstico completo da cultura das organizações nem acessar seus pressupostos básicos inconscientes: instrumentos quantitativos tendem a alcançar artefatos, práticas e valores declarados, mas dificilmente revelam integralmente os pressupostos que orientam a maneira como os grupos percebem, pensam e sentem (SILVA; MEDEIROS; ENDERS, 2011). O alcance da pesquisa está, assim, restrito à caracterização exploratória das manifestações culturais percebidas pelos participantes, sem estabelecer relações causais, classificações definitivas das organizações ou generalizações estatísticas.

3.2 Instrumento de coleta de dados

A estrutura analítica desenvolvida não constitui uma escala psicometricamente validada, mas busca sistematizar percepções individuais sobre características organizacionais, elementos de transmissão cultural e tensões relacionadas ao alinhamento interno e à mudança. Ela resulta da articulação entre os fundamentos teóricos apresentados na Seção 2 (Revisão teórica) e foi construída a partir de oito categorias: (i) configuração cultural percebida; (ii) diferenciação cultural interna, alinhamento e contestação; (iii) valores; (iv) crenças; (v) normas; (vi) mitos;

(vii) ritos e cerimônias; e (viii) heróis. As assertivas foram avaliadas por escala Likert de cinco pontos (1 = discordo totalmente a 5 = concordo totalmente), com exceção da Questão 1, categórica, destinada à escolha da configuração cultural percebida entre três alternativas: (i) centralização das decisões e influência pessoal das lideranças; (ii) formalização das regras e prioridade à estabilidade; e (iii) organização por projetos e metas, com foco em resultados e inovação. O Quadro 2 sintetiza a estrutura analítica.

QUADRO 2: Estrutura analítica exploratória das manifestações da cultura organizacional em empresas familiares do setor agropecuário

Bloco analítico	Dimensões investigadas	Questões
Configuração cultural percebida	Centralização e hierarquia; formalização e estabilidade; orientação para projetos, resultados e inovação	1
Diferenciação cultural interna, alinhamento e contestação	Grupos com valores próprios; aprendizagem; resistência; conflitos de valores; dificuldades de alinhamento; contestação; coesão	2–10
Valores	Compartilhamento; coerência da liderança; presença nas decisões; comunicação; orgulho e identificação	11–15
Crenças	Concepções de sucesso; associação entre dedicação e reconhecimento; manutenção de práticas tradicionais; reação às mudanças	16–19
Normas	Clareza das regras; consequências do descumprimento; alinhamento com o legado	20–22
Mitos e narrativas	Histórias de fundação; desafios iniciais; líderes simbólicos	23–25
Ritos e cerimônias	Celebrações; integração de novos colaboradores e herdeiros; eventos tradicionais	26–29
Heróis e figuras de referência	Fundadores, familiares e gestores reconhecidos; influência sobre decisões; aprendizagem por observação	30–33

Fonte: elaboração própria (2026), com base em Freitas (2012) e Schein (2009).

O questionário, aplicado via Google Forms e divulgado por WhatsApp, LinkedIn e Instagram, apresentava inicialmente um termo de consentimento e uma pergunta de triagem sobre vínculo com organização familiar, seguidos por 33 questões sobre cultura organizacional e questões de caracterização do respondente e da organização. A escala Likert de cinco pontos é amplamente utilizada em pesquisas sobre percepções e atitudes (MARCONI; LAKATOS, 2007; HAIR et al., 2013; ALCÂNTARA et al., 2012; CALLEFI; SANTOS, 2022). O instrumento foi submetido à apreciação qualitativa de três especialistas com experiência acadêmica em cultura organizacional (método Delphi) e a um teste-piloto com cinco participantes.

3.3 Amostra

A amostra é não probabilística, por conveniência, composta por 26 sócios, gestores, sucessores e colaboradores que trabalhavam ou haviam trabalhado em organizações familiares, todos residentes no estado de São Paulo, com maior concentração em Guariba – SP e Jaboticabal – SP, o que fundamenta a delimitação do estudo a respondentes do interior paulista, mas também restringe a generalização dos resultados. A base não apresentou respostas ausentes nas variáveis utilizadas, não sendo necessária exclusão adicional ou imputação de dados.

3.4 Análise dos dados

As questões foram organizadas em três blocos: configuração cultural percebida (frequências absolutas e relativas), diferenciação cultural interna (análise descritiva individual - Questões 2–10) e elementos culturais (valores, crenças, normas, mitos, ritos e heróis, com análise por item e síntese exploratória de cada dimensão - Questões 11–33). As variáveis de caracterização dos participantes e das organizações (faixa etária, gênero, município,

escolaridade, porte, estágio geracional, membros familiares na gestão e vínculo do respondente) foram analisadas por frequências absolutas e percentuais; a questão sobre membros familiares na gestão permitia múltiplas respostas, de modo que a soma de suas frequências pode superar o total de participantes.

Para a Questão 1 foram calculadas frequências absolutas e relativas de cada configuração. Para as Questões 2 a 33, calculou-se, por item: frequência de cada alternativa, média aritmética, mediana, desvio-padrão e percentual de concordância (soma das respostas 4 e 5). Médias e desvios-padrão foram empregados apenas como sínteses exploratórias, priorizando-se a interpretação conjunta com frequências e medianas. Para as dimensões valores, crenças, normas, mitos, ritos e heróis, calculou-se a média dos itens correspondentes, usada para comparar a presença percebida das diferentes manifestações, e não como índice global de cultura organizacional, já que as seis dimensões não foram somadas nem reunidas em uma única pontuação. Também foi calculado o alfa de Cronbach de cada dimensão como diagnóstico exploratório de consistência interna, e não como evidência de validação psicométrica, dado o tamanho reduzido do recorte (26 participantes) e a ausência de análise fatorial prévia. O bloco das Questões 2 a 10 não foi submetido a média agregada, por sua heterogeneidade conceitual. Não foram empregados testes inferenciais, modelos causais ou comparações estatísticas entre grupos, em razão do tamanho do recorte, da amostragem não probabilística e do objetivo descritivo do artigo.

3.5 Estratégia de interpretação dos resultados

A interpretação articulou os dados descritivos ao referencial teórico por meio de três eixos: preservação e transmissão do legado (valores familiares, crenças, histórias, ritos e figuras de referência); alinhamento interno (coerência entre valores, liderança, decisões, normas e comportamentos esperados); e tensões diante da mudança (resistência, conflitos de valores, dificuldades de alinhamento e contestações). Esses eixos não foram tratados como variáveis independentes ou escalas estatísticas, mas como categorias interpretativas que podem se sobrepor (narrativas sobre o fundador, por exemplo, podem transmitir o legado e fortalecer o pertencimento, mas também reforçar a centralização da autoridade). A discussão buscou identificar convergências e tensões entre as dimensões, sem atribuir relações de causa e efeito nem interpretar resultados elevados como evidência de desempenho ou longevidade organizacional.

3.6 Aspectos éticos e limitações metodológicas

Somente foram incluídos na base os participantes que declararam concordância com o termo de consentimento; a planilha utilizada não continha nomes dos respondentes nem identificação das organizações. As principais limitações do estudo são: (i) a amostragem não probabilística por conveniência, que impede a generalização estatística; (ii) a concentração geográfica em Guariba - SP e Jaboticabal - SP; (iii) a unidade de observação por respondente — sem identificador das organizações, não é possível determinar quantas empresas estavam efetivamente representadas nem controlar a eventual existência de mais de um participante vinculado à mesma organização, de modo que os resultados descrevem percepções de 26 respondentes, e não características objetivas de 26 empresas; e (iv) o caráter perceptivo e autorrelatado das respostas, que podem ser influenciadas pela posição hierárquica, pelo tempo de vínculo e pela proximidade com a família proprietária. Por fim, o questionário não constitui uma escala validada e não permite acessar integralmente os pressupostos básicos inconscientes da cultura, devendo os resultados ser compreendidos como uma caracterização exploratória das manifestações culturais percebidas pelos participantes.

4. APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Esta seção apresenta e discute os resultados do recorte formado por 26 respondentes vinculados a organizações familiares do setor agropecuário, buscando caracterizar as

manifestações culturais percebidas e identificar elementos relacionados à transmissão do legado familiar, ao alinhamento interno e às tensões diante da mudança. A unidade de observação é o respondente, e não a organização: os resultados não representam necessariamente 26 empresas distintas, nem autorizam generalizações para o conjunto das organizações familiares do setor agropecuário, devendo ser interpretados como percepções individuais agregadas, produzidas em um recorte regional e não probabilístico.

4.1 Caracterização dos respondentes e das organizações representadas

A distribuição etária revelou um grupo heterogêneo: 15,4% entre 18 e 24 anos, sete participantes (26,9%) tinham entre 25 e 32 anos, 11,5% entre 33 e 40 anos, 19,2% entre 41 e 50 anos, e outros sete (26,9%) tinham 51 anos ou mais. Quanto ao gênero, 15 participantes eram homens (57,7%) e 11 eram mulheres (42,3%). Em relação à escolaridade, 65,4% possuíam, no mínimo, graduação completa (nove com ensino superior completo e oito com pós-graduação); os demais apresentavam ensino superior incompleto (5), ensino médio completo (2), pós-graduação incompleta (1) e ensino fundamental incompleto (1).

Quanto ao porte das organizações, 65,4% dos respondentes (17) indicaram organizações de grande porte, cinco de médio porte, três microempresas e uma pequena empresa — uma predominância que diferencia este recorte de estudos concentrados exclusivamente em micro e pequenas empresas. O estágio geracional também é relevante: 53,8% (14) indicaram organizações administradas pela terceira geração e 34,6% (9) pela segunda, somando 88,5% do recorte; apenas dois participantes indicaram gestão por outro membro familiar escolhido pelo fundador, e um declarou gestão profissional não familiar. Essa predominância de segunda e terceira gerações é particularmente pertinente ao objetivo do estudo, pois nessas organizações a cultura não depende apenas da influência direta do fundador, mas dos processos pelos quais valores, histórias e normas são preservados, reinterpretados ou contestados pelas gerações posteriores.

Geograficamente, o estudo apresenta concentração acentuada em Guariba - SP (14 respondentes) e Jaboticabal - SP (8), totalizando 84,6% da amostra; os demais estavam distribuídos entre Orlândia - SP, Sertãozinho - SP, São Paulo - SP e Registro - SP — o que justifica a delimitação do estudo ao interior paulista, mas restringe a extensão dos resultados a outros contextos regionais.

4.2 Configuração cultural percebida

A Questão 1 solicitou aos participantes que selecionassem a alternativa mais próxima da realidade organizacional percebida (Tabela 1).

Tabela 1. Configuração cultural percebida pelos respondentes

Configuração cultural percebida	n	%
Centralização e hierarquia	14	53,8
Formalização e estabilidade	7	26,9
Projetos, resultados e inovação	5	19,2
Total	26	100,0

Fonte: elaboração com base nos dados da pesquisa (2026).

A configuração associada à centralização e à hierarquia foi selecionada por 53,8% dos respondentes, resultado coerente com características frequentemente associadas às organizações familiares, nas quais a autoridade pode permanecer concentrada no fundador, nos sucessores ou em um grupo restrito de familiares, sem que isso permita afirmar que todas as organizações representadas possuam uma cultura de poder ou que a centralização seja necessariamente disfuncional. A formalização e estabilidade foi escolhida por 26,9%, resultado compatível com o fato de 65,4% dos respondentes estarem vinculados a organizações de grande porte e 88,5% a gestões de segunda ou terceira geração, embora essa associação seja apenas uma interpretação plausível, não uma relação causal demonstrada. A orientação para projetos,

resultados e inovação foi selecionada por 19,2%, demonstrando que o recorte não pode ser reduzido a uma configuração exclusivamente centralizada ou tradicional.

Em conjunto, 46,1% dos respondentes selecionaram configurações diferentes da centralização e hierarquia, evidência de que, mesmo em um recorte de organizações familiares, a centralização pode coexistir com estruturas formais e práticas orientadas a projetos, resultados e inovação, reforçando que as tipologias culturais devem ser entendidas como construções ideais que na prática aparecem misturadas ou sobrepostas.

4.3 Diferenciação cultural interna, alinhamento e contestação

As Questões 2 a 10 examinaram manifestações relacionadas à diversidade interna, à resistência, aos conflitos de valores e à contestação das práticas vigentes, analisadas separadamente por não formarem uma dimensão unidirecional (consistência interna insuficiente para índice agregado). A existência de grupos com valores e normas próprios (Questão 2) obteve concordância de apenas 34,6% (média 3,19), com 42,3% de respostas intermediárias: não há, portanto, evidência suficiente de subculturas claramente consolidadas. Em contraste, 69,2% concordaram que as diferenças culturais entre setores geram aprendizagem e inovação (Questão 3, média 3,96) e que a diversidade de estilos e valores fortalece a cultura (Questão 4, média 4,08); e 61,5% concordaram que contestações às práticas vigentes podem gerar novas ideias e melhorias (Questão 9, média 3,77), evidências de que a diferenciação interna não é percebida apenas como fonte de fragmentação.

Essa valorização da diversidade coexiste, porém, com tensões significativas: 65,4% reconheceram resistência constante às mudanças propostas pela liderança (Questão 5, média 3,96) e que determinadas práticas são mantidas por tradição (associação discutida na Seção 4.4.2); 61,5% perceberam que conflitos de valores entre setores dificultam decisões estratégicas (Questão 6, média 3,88); 53,8% identificaram dificuldades da liderança para alinhar valores entre áreas (Questão 7, média 3,58); e 42,3% reconheceram oposição aos princípios organizacionais (Questão 8, média 3,38). Essa dupla manifestação (diversidade como fonte de aprendizagem e, simultaneamente, de resistência e conflito) aproxima-se da perspectiva de Martin (2002), para quem o compartilhamento cultural ocorre de maneira incompleta, combinando integração, diferenciação em grupos internos e fragmentação.

A Questão 10 apresentou o maior nível de concordância do bloco: 88,5% afirmaram que comportamentos contrários aos valores organizacionais prejudicam o ambiente de trabalho e a união da equipe (média 4,50, mediana 5), resultado que não comprova a ocorrência frequente de comportamentos desviantes, mas demonstra o reconhecimento de fronteiras normativas culturalmente relevantes, cuja valorização da coesão exige leitura crítica quanto ao risco de a discordância ser interpretada como deslealdade.

4.4 Síntese exploratória das manifestações culturais

A Tabela 2 apresenta as médias das seis dimensões culturais agregadas e seus coeficientes alfa de Cronbach.

Tabela 2. Síntese exploratória das dimensões culturais

Dimensão	Nº de itens	Média	Alfa de Cronbach
Mitos e narrativas	3	4,06	0,94
Normas	3	4,01	0,89
Heróis e figuras de referência	4	3,93	0,94
Valores	5	3,92	0,86
Crenças	4	3,90	0,69
Ritos e cerimônias	4	3,52	0,88

Fonte: elaboração com base nos dados da pesquisa (2026).

As médias variaram entre 3,52 e 4,06; mitos, normas, heróis e valores apresentaram médias próximas ou superiores a quatro, indicando presença significativa de manifestações

associadas à preservação da trajetória familiar e à transmissão de modelos de conduta. Os alfas de Cronbach foram elevados em valores, normas, mitos, ritos e heróis; a dimensão crenças apresentou coeficiente de 0,692, considerado limítrofe. Esses resultados oferecem indicação exploratória de consistência entre os itens, não equivalendo a validação psicométrica do instrumento.

4.4.1 Valores

Média geral de 3,92 (alfa 0,86). A maior concordância ocorreu na Questão 12 (80,8%, média 4,15): as lideranças atuam de acordo com os valores defendidos pela organização e pela família. Na Questão 13, 73,1% consideraram que as decisões seguem os valores declarados (média 4,04); na Questão 11, 69,2% reconheceram os valores familiares como conhecidos e compartilhados, mesmo percentual da Questão 15 quanto ao orgulho dos colaboradores por esses valores. A Questão 14, porém, apresentou resultado inferior: apenas 57,7% concordaram que os valores são continuamente comunicados e discutidos nas reuniões (média 3,58), diferença que sugere que a transmissão dos valores ocorre mais pela observação e pela convivência do que por processos deliberados de comunicação, o que é relevante para o alinhamento interno, já que valores conhecidos apenas pelo exemplo permanecem mais sujeitos a interpretações distintas.

4.4.2 Crenças

Média de 3,90, mas alfa de 0,692 e heterogeneidade conceitual dos itens exigem interpretação predominantemente individual. Na Questão 16, 65,4% concordaram que existem ideias compartilhadas sobre o que representa sucesso, alinhadas à história familiar (média 3,77). Na Questão 17, 57,7% associam lealdade e dedicação ao reconhecimento organizacional (média 3,73), com 19,2% discordando. A Questão 18 revelou uma das tensões mais relevantes do estudo: 65,4% concordaram que práticas são mantidas porque “sempre funcionaram”, mesmo sem avaliação (média 4,00). Na Questão 19, 73,1% afirmaram que as crenças influenciam a reação de funcionários e herdeiros às mudanças, e nenhum respondente discordou, embora o item não informe se essa influência facilita ou restringe a mudança. A leitura conjunta das Questões 18 e 19 reforça o caráter ambivalente das crenças: conectam os membros à experiência acumulada, mas podem reduzir a avaliação crítica quando o sucesso passado é tratado como fundamento suficiente para preservar práticas sem atualização.

4.4.3 Normas

Média de 4,01 (alfa 0,89), a segunda maior entre as dimensões. Na Questão 20, 73,1% concordaram que existem regras claras, formais ou informais (média 4,19); na Questão 22, 80,8% — a concordância mais elevada do bloco — afirmaram que as normas de conduta estão alinhadas aos valores organizacionais e ao legado familiar (média 4,19), uma das evidências mais fortes de articulação entre a cultura da família e a regulação dos comportamentos. Já a Questão 21 apresentou média inferior (3,65): embora 61,5% concordassem que o descumprimento das normas gera consequências percebidas, 19,2% discordaram e outros 19,2% permaneceram na posição intermediária, sugerindo que as normas estão culturalmente reconhecidas, mas sua aplicação não é percebida de maneira uniforme.

4.4.4 Mitos e narrativas de origem

Maior média do estudo, 4,06 (alfa 0,938), com os três itens acima de 70% de concordância. Na Questão 23, 73,1% afirmaram que histórias sobre a fundação continuam sendo contadas e valorizadas (média 4,12, mediana 5); na Questão 24, 73,1% reconheceram narrativas sobre líderes ou familiares que simbolizam os valores da organização (média 4,08); na Questão 25, 76,9% concordaram que essas histórias reforçam a cultura e os princípios organizacionais (média 4,00). A combinação entre a elevada média de mitos e a concordância com a manutenção de práticas porque “sempre funcionaram” (Questão 18) demonstra que a memória organizacional pode atuar simultaneamente como fonte de identidade e como referência conservadora.

4.4.5 Ritos e cerimônias

Menor média entre as seis dimensões, 3,52 (alfa 0,876). Na Questão 26, 53,8% concordaram que as organizações realizam cerimônias para celebrar conquistas e reconhecer esforços (média 3,42). A prática menos consolidada foi identificada na Questão 27: apenas 38,5% concordaram com a existência de rituais específicos para a entrada de novos colaboradores e herdeiros (média 3,31, com 26,9% de discordância). Na Questão 28, 61,5% afirmaram que atividades simbólicas se repetem anualmente (média 3,69); na Questão 29, 57,7% reconheceram o reforço dos valores familiares pelos ritos e celebrações (média 3,65). Os resultados mostram que a formalização simbólica é menos percebida no recorte investigado, sobretudo quanto à entrada de novos integrantes — lacuna que sugere uma transmissão cultural mais dependente da convivência informal do que de processos estruturados de integração.

4.4.6 Heróis e figuras de referência

Média de 3,93 e o maior alfa do estudo, 0,941. Na Questão 30, 65,4% concordaram que determinados líderes, familiares ou colaboradores antigos são reconhecidos como exemplos a seguir (média 4,12); na Questão 31, 65,4% consideram que suas atitudes influenciam positivamente o comportamento das equipes (média 3,81); na Questão 32, 69,2% reconheceram que sua valorização fortalece a cultura familiar (média 3,88); na Questão 33, 69,2% afirmaram que novos colaboradores e herdeiros aprendem observando membros experientes (média 3,92). A comparação entre heróis e ritos é reveladora: enquanto os rituais de integração alcançaram apenas 38,5% de concordância, a aprendizagem pela convivência chegou a 69,2%, sugerindo que a transmissão cultural percebida ocorre mais por relações pessoais e observação do que por processos formalmente instituídos — o que pode favorecer conhecimentos tácitos e proximidade, mas também tornar a aprendizagem dependente de pessoas específicas e reforçar relações de não confrontação com práticas historicamente legitimadas.

4.5 Síntese integrativa: legado, alinhamento e tensão diante da mudança

A análise permite caracterizar três movimentos articulados no recorte investigado. O primeiro é a forte ancoragem no legado familiar: as médias elevadas de mitos, normas, heróis e valores mostram que a trajetória do empreendimento, as regras de conduta e as figuras de referência permanecem presentes nas percepções dos participantes. O segundo é o alinhamento interno, perceptível na elevada concordância quanto à prática dos valores pelas lideranças e ao alinhamento das normas com o legado, embora incompleto, já que a comunicação contínua dos valores e a percepção de consequências pelo descumprimento das normas foram menos uniformes, e mais da metade dos respondentes reconheceu dificuldades de alinhamento entre áreas. O terceiro compreende as tensões diante da mudança: resistência (65,4%), manutenção de práticas por tradição sem avaliação (65,4%) e conflitos de valores que dificultam decisões (61,5%). Ao mesmo tempo, a mudança não aparece apenas como ameaça, pois, para 69,2%, as diferenças culturais geram aprendizagem e fortalecem a cultura, e 61,5% reconhecem que as contestações podem gerar melhorias.

Essa coexistência, continuidade e mudança, coesão e contestação, constitui o principal achado do estudo. A cultura familiar percebida mostra-se simbolicamente forte em valores, normas, narrativas e figuras de referência, mas menos institucionalizada em processos de comunicação contínua, integração de novos membros e celebrações estruturadas. A transmissão do legado parece ocorrer predominantemente por mecanismos relacionais e informais (histórias, exemplos, convivência e observação das lideranças), o que pode fortalecer pertencimento e identidade, mas gera dependência de pessoas específicas e pode dificultar a revisão das práticas quando o respeito ao passado se converte em resistência ao questionamento. Os resultados respondem, assim, ao objetivo geral ao caracterizar as manifestações da cultura organizacional percebidas e identificar seus elementos de transmissão, de alinhamento e as tensões diante da mudança, sem que essa leitura autorize classificar a cultura como forte ou

fraca, favorável ou desfavorável, ou generalizar os achados além dos 26 respondentes do recorte analisado.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como objetivo caracterizar as manifestações da cultura organizacional percebidas por indivíduos vinculados a organizações familiares do setor agropecuário, identificando elementos de transmissão cultural, alinhamento interno e tensão diante da mudança, a partir de um recorte de 26 respondentes predominantemente vinculados a organizações de grande porte e conduzidas pela segunda ou terceira geração familiar, com concentração geográfica em Guariba e Jaboticabal (SP).

Em resposta ao problema de pesquisa, conclui-se que as manifestações culturais percebidas se caracterizam por uma forte ancoragem no legado familiar, expressa por valores, normas, histórias sobre a origem do empreendimento e figuras reconhecidas como referências de comportamento, que convive com tensões relacionadas à resistência às mudanças, a conflitos de valores entre áreas e à manutenção de práticas justificadas por sua utilização histórica. A configuração de centralização e hierarquia foi a mais indicada (53,8%), mas quase metade dos respondentes reconheceu orientações associadas à formalização ou a projetos e resultados, o que afasta uma interpretação homogênea das organizações familiares: a origem familiar não determina, por si mesma, uma única forma de organização da autoridade.

A transmissão cultural mostrou-se predominantemente relacional e informal, sustentada por histórias, exemplos e convivência com lideranças e colaboradores experientes, mais do que por mecanismos sistemáticos de comunicação ou por rituais formais de integração. Esse padrão pode fortalecer o pertencimento e facilitar a transmissão de conhecimentos tácitos, mas também torna a continuidade cultural dependente de indivíduos específicos e pode dificultar o questionamento de comportamentos historicamente legitimados. De modo semelhante, a valorização da história organizacional convive com o risco de que práticas sejam mantidas apenas porque “sempre funcionaram”: a experiência acumulada constitui referência importante para a interpretação das decisões, mas pode transformar-se em fonte de rigidez quando o sucesso passado é utilizado como justificativa suficiente para preservar práticas no presente. O problema não reside na existência da tradição, mas na ausência de avaliação sobre quais elementos precisam ser mantidos, atualizados ou substituídos.

O principal achado do estudo é, portanto, a identificação de uma ambivalência cultural percebida: de um lado, valores, normas, narrativas e figuras de referência oferecem identidade, continuidade e orientação para o comportamento; de outro, a resistência, os conflitos de valores e a manutenção de práticas pela tradição revelam dificuldades de adaptação e alinhamento. Da mesma forma, a diversidade interna pode gerar tensão, mas também aprendizagem, inovação e revisão das práticas vigentes. Preservação e mudança não devem, portanto, ser tratadas como alternativas necessariamente excludentes: a continuidade das organizações familiares depende da capacidade de distinguir os valores centrais que sustentam sua identidade das práticas que precisam ser revistas diante de novas condições organizacionais, tecnológicas e mercadológicas.

5.1 Contribuições do estudo

Como contribuição teórica, o estudo propõe uma leitura integrada da cultura organizacional familiar a partir de três eixos — preservação e transmissão do legado, alinhamento interno e tensões diante da mudança —, superando interpretações dicotômicas que classificam a cultura familiar como exclusivamente favorável ou restritiva. Contribui também ao diferenciar configurações culturais percebidas de tipologias culturais consolidadas, e ao evidenciar que valores, crenças, normas, mitos, ritos e heróis não se manifestam com a mesma intensidade — os resultados indicaram maior presença de mecanismos simbólicos e relacionais de transmissão (histórias, figuras de referência) e menor consolidação de rituais estruturados de

socialização, reforçando a necessidade de analisar os elementos da cultura separadamente, evitando sua redução a um único índice global.

No plano gerencial, os resultados sugerem a necessidade de preservar o legado familiar de maneira reflexiva, por meio da explicitação dos valores, da comunicação entre áreas, da formalização de critérios de conduta e da criação de processos estruturados de integração para novos colaboradores e herdeiros. Também se mostra relevante instituir espaços de diálogo entre familiares, gestores profissionais, sucessores e áreas administrativas e operacionais, capazes de transformar divergências em fonte de aprendizagem, evitando que os conflitos de valores permaneçam implícitos ou sejam tratados exclusivamente como falta de lealdade. A profissionalização não precisa significar o afastamento da família ou a ruptura com sua história: pode envolver a tradução do legado em critérios transparentes de decisão, sucessão, seleção e reconhecimento, assim como a revisão das práticas tradicionais não implica rejeição dos princípios fundadores, mas a avaliação de sua adequação ao contexto atual.

5.2 Limitações e recomendações para pesquisas futuras

Os resultados devem ser interpretados considerando as limitações do estudo: a amostra não probabilística e por conveniência, com apenas 26 participantes; a concentração de 84,6% dos respondentes em Guariba e Jaboticabal, que restringe a generalização a outras regiões; a unidade de observação por respondente, que impede determinar quantas empresas estavam efetivamente representadas; o delineamento transversal e o uso de respostas autorrelatadas, que podem ser influenciadas pela posição hierárquica, pelo tempo de vínculo e pela proximidade com a família proprietária; e o caráter exploratório — e não psicometricamente validado — do instrumento utilizado, cujas análises de consistência interna têm alcance limitado pelo tamanho do recorte.

Recomenda-se que pesquisas futuras ampliem a amostra e incluam organizações familiares de diferentes portes, atividades agropecuárias e regiões do país, com estudos comparativos entre gerações, entre gestão familiar e profissional e entre áreas administrativas e produtivas. Também são recomendadas abordagens qualitativas ou de métodos mistos — entrevistas, observação e análise documental —, capazes de investigar como valores, histórias, normas e relações de poder são construídos e reinterpretados no cotidiano das organizações, bem como pesquisas longitudinais sobre processos de sucessão, profissionalização e mudança gerencial, e a validação psicométrica do instrumento em amostras mais amplas.

Em síntese, o estudo demonstra que a cultura percebida nas organizações familiares do setor agropecuário investigadas é sustentada por valores, normas, narrativas e referências pessoais que preservam o legado e orientam os comportamentos, mas essa base cultural convive com conflitos, resistências e dificuldades de alinhamento. O desafio não consiste em escolher entre tradição e mudança, mas em construir condições para que o legado familiar ofereça sentido e continuidade sem impedir o questionamento, a aprendizagem e a atualização das práticas organizacionais.

REFERÊNCIAS

ALCÂNTARA, Valderi de Castro; GONÇALVES, Poliana Aparecida; FREITAS, Fernanda Machado; FERREIRA, Ana Cristina. Desenvolvimento de uma escala de avaliação da Cultura Organizacional para micro e pequenas empresas. *Revista da Micro e Pequena Empresa*, Campo Limpo Paulista, v. 6, n. 3, p. 36-57, set./dez. 2012.

ALMEIDA, Dalci; BEUREN, Ilse Maria; MONTEIRO, Januario José. Reflexos dos valores organizacionais no sistema de recompensas na empresa familiar. *BBR – Brazilian Business Review*, Vitória, v. 18, n. 2, p. 140-159, 2021. DOI: 10.15728/bbr.2021.18.2.2.

ANDRADE, Lília Paula; CAPPELLE, Mônica Carvalho Alves; CAMPOS, Rafaella Cristina; BRITO, Mozar José de. “Meu pai ainda está aqui, nas pessoas”: sentidos subjetivos nas relações de trabalho em

uma empresa familiar. *Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas*, v. 7, n. 2, p. 145-169, maio/ago. 2018. DOI: 10.14211/regepe.v7i2.707.

BRANCO, Caroline Tuler Castelo. Culturas juvenis; organizações políticas ou hedonistas: uma discussão sobre contracultura, subcultura, mídia e consumo. *Comunicação: reflexões, experiências, ensino*, v. 11, n. 11, 2017.

BUCHWEITZ, Michele Josiane Rutz; MACHADO, Débora Gomes; MENEZES, Gabrielito Rauter. Empresa familiar: um metaestudo, de 1997 a 2016, dos anais dos Encontros da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (EnANPAD). *ReAT – Revista Eletrônica de Administração e Turismo*, v. 13, n. 1, p. 1889-1905, jan./jun. 2019.

CALLEFI, Jéssica Syrio; SANTOS, Fernando César Almada. Elaboração e validação do questionário cultura organizacional, competências do trabalhador e satisfação no trabalho. *RACEF – Revista de Administração, Contabilidade e Economia da Fundace, Ribeirão Preto*, v. 13, n. 1, p. 74-96, 2022. DOI: 10.13059/RACEF.V13I1.766.

CHATMAN, Jennifer A.; O'REILLY, Charles A. Paradigm lost: reinvigorating the study of organizational culture. *Research in Organizational Behavior*, v. 36, p. 199-224, 2016.

CHIAVENATO, Idalberto. *Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações*. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CHRISMAN, James J.; CHUA, Jess H.; DE MASSIS, Alfredo; FRATTINI, Federico; WRIGHT, Mike. The ability and willingness paradox in family firm innovation. *Journal of Product Innovation Management*, v. 32, n. 3, p. 310-318, 2015.

CROZATTI, Jaime. Modelo de gestão e cultura organizacional: conceitos e interações. *Caderno de Estudos, São Paulo*, v. 10, n. 18, p. 1-20, maio/ago. 1998. DOI: 10.1590/S1413-92511998000200004.

DAFT, Richard L. *Administração*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

DUARTE, Francisco Dias; OLIVEIRA, Leonardo Rocha de. Análise de maturidade de processos sucessórios em empresas familiares. *REGE – Revista de Gestão, São Paulo*, v. 17, n. 2, p. 135-150, 2010.

DYER, W. Gibb. *Cultural change in family firms: anticipating and managing business and family transitions*. San Francisco: Jossey-Bass, 1986.

ENDO, Gustavo Yuho; LUCION, Eric Vinicius; KATO-CRUZ, Érika Mayumi; CASEMIRO, Ítalo de Paula; FRANÇA, Luana Pereira de. Análise da produção científica sobre cultura organizacional no período de 1969 a 2019. *ReCaPe – Revista de Carreiras e Pessoas, São Paulo*, v. 12, n. 2, p. 344-363, maio/ago. 2022. DOI: 10.23925/recape.v12i2.50296.

FLEURY, Maria Tereza Leme. Estórias, mitos, heróis: cultura organizacional e relações do trabalho. *RAE – Revista de Administração de Empresas, São Paulo*, v. 27, n. 4, p. 7-18, out./dez. 1987.

FREITAS, Maria Ester de. Cultura organizacional: grandes temas em debate. *RAE – Revista de Administração de Empresas, São Paulo*, v. 31, n. 3, p. 73-82, jul./set. 1991.

FREITAS, Maria Ester de. *Cultura organizacional: evolução e crítica*. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

GALLI, Lesley Carina do Lago Attadia. *Empresas familiares: aspectos comportamentais, estruturais, gerenciais e contextuais*. Jaboticabal: FUNEP, 2015.

GIL, Antonio Carlos. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

HAIR JR., Joseph F.; CELSI, Mary Wolfenbarger; ORTINAU, David J.; BUSH, Robert P. *Essentials of marketing research*. 3. ed. New York: McGraw-Hill, 2013.

HANDY, Charles. *Deuses da administração*. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2003.

HILLEN, Cristina; LAVARDA, Carlos Eduardo Facin. Sucessão intergeracional e inovação em empresas familiares: revisão de literatura. *Innovar*, v. 30, n. 77, p. 11-24, 2020.

IBGE – INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. Censo agropecuário 2017: resultados definitivos. Rio de Janeiro: IBGE, 2019. Disponível em: <https://censoagro2017.ibge.gov.br/resultados-censo-agro-2017/resultados-definitivos.html>. Acesso em: 22 jul. 2026.

IBGE – INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. PIB cresce 2,3% em 2025 e fecha o ano em R\$ 12,7 trilhões. Agência de Notícias IBGE, Rio de Janeiro, 3 mar. 2026. Disponível: <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-sala-de-imprensa/2013-agencia-de-noticias/releases/45968-pib-cresce-2-3-em-2025-e-fecha-o-ano-em-r-12-7-trilhoes>. Acesso em: 22 jul. 2026.

LAIMER, Claudionor Guedes; TONIAL, Renan Brezolin. Os padrões comportamentais que influenciam na longevidade da empresa familiar. *Revista de Administração IMED*, v. 4, n. 1, p. 123-140, jan./abr. 2014. DOI: 10.18256/2237-7956/raimed.v4n1p123-140.

LANZANA, Antonio; CONSTANZI, Rogério. As empresas familiares brasileiras diante do atual panorama econômico mundial. In: MARTINS, Ives Gandra da Silva; MENEZES, Paulo Lucena de; BERNHOEFT, Renato. *Empresas familiares brasileiras*. São Paulo: Negócio, 1999.

LIMA, Maria Beatriz Coutinho Lourenço de; VIEIRA, Adriane; HONÓRIO, Luis Carlos. A construção da imagem do fundador como mito na empresa familiar: padrões comportamentais e relacionais. *Gestão & Planejamento*, Salvador, v. 16, n. 3, p. 326-345, set./dez. 2015.

MALHEIROS, Bruno Taranto; TOMEI, Patricia Amélia. Cultura organizacional no Brasil: estudo bibliométrico em bases internacionais. *Pretexto*, Belo Horizonte, v. 23, n. 1, p. 60-77, jan./mar. 2022.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. *Técnicas de pesquisa*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MARTIN, Joanne. *Organizational culture: mapping the terrain*. Thousand Oaks: Sage, 2002.

MONTEIRO, Carmem Diva Beltrão; VENTURA, Elvira Cruvinel; CRUZ, Patrícia Nassif da. Cultura e mudança organizacional: em busca da compreensão sobre o dilema das organizações. *Caderno de Pesquisas em Administração*, São Paulo, v. 1, n. 8, p. 69-80, jan./mar. 1999.

MORGAN, Gareth. *Imagens da organização*. São Paulo: Atlas, 1996.

OLIVEIRA, Áurea de Fátima; TAMAYO, Alvaro. Inventário de perfis de valores organizacionais. *Revista de Administração da USP (RAUSP)*, 39(2), 129–140, 2004.

ORO, Ieda Margarete; LAVARDA, Carlos Eduardo Facin. Interação entre estratégia e desempenho organizacional: a influência da gestão familiar. *Brazilian Business Review*, Vitória, v. 14, n. 5, p. 493-509, 2017.

PERIDES, Maria Paula Novakoski; VILELA, Nágila Giovanna Silva; SOUSA, Carine Bastos; DUTRA, Joel Souza; CASADO, Tania. Cultura organizacional e gestão por competências: caso Gerdau. *Revista de Administração FACES Journal*, Belo Horizonte, v. 19, n. 3, p. 26-46, jul./set. 2020.

SANTOS, Vanderlei dos; BEUREN, Ilse Maria; HEIN, Nelson; SANTOS, Ananias Francisco dos. Tipos de análise da cultura organizacional de Trompenaars (1994) predominantes na área de controladoria em empresas familiares do ramo têxtil. *Revista de Ciências da Administração*, Florianópolis, v. 12, n. 27, p. 232-260, maio/ago. 2010.

SCHEIN, Edgar H. *Organizational culture and leadership*. 2. ed. San Francisco: Jossey-Bass, 1992.

SCHEIN, Edgar H. *Cultura organizacional e liderança*. São Paulo: Atlas, 2009.

SHRIVASTAVA, Paul. Integrating strategy formulation with organizational culture. *The Journal of Business Strategy*, v. 5, n. 3, p. 103-111, 1985.

SILVA, Leilianne Michelle Trindade da; MEDEIROS, Carlos Alberto Freire; ENDERS, Wayne Thomas. Avaliação da cultura organizacional: um contraponto entre as abordagens quantitativas e qualitativas. *Interface*, Natal, v. 8, n. 2, p. 123-140, jul./dez. 2011.

TÀPIES, Josep; FERNÁNDEZ, María. Values and longevity in family business: evidence from a cross-cultural analysis. IESE Business School, University of Navarra, p. 1-18, Barcelona, Spain, July 2010.

TAVARES, Fernanda Pereira. A cultura organizacional como um instrumento de poder. Caderno de Pesquisas em Administração, São Paulo, v. 1, n. 3, 2. sem. 1996.

TROMPENAARS, Fons. Nas ondas da cultura: como entender a diversidade cultural nos negócios. São Paulo: Educator, 1994.

ZELLWEGER, Thomas. Managing the family business: theory and practice. Cheltenham: Edward Elgar, 2017.