



ANAIS

ENTRE A TRADIÇÃO E A MUDANÇA: CONFIGURAÇÃO E TRANSFORMAÇÃO DA CULTURA ORGANIZACIONAL EM ORGANIZAÇÕES RURAIS DE BASE FAMILIAR

LUCIANO CARDOSO COIMBRA JUNIOR

luciano.coimbrajr@gmail.com

UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA

LESLEY CARINA DO LAGO ATTADIA GALLI

lesley.attadia@unesp.br

UNESP

RESUMO: Este estudo analisa a configuração e a dinâmica da cultura organizacional em organizações rurais de base familiar, considerando a influência do fundador, a interação entre valores familiares e organizacionais e os mecanismos de manutenção e transformação cultural ligados à sucessão, à profissionalização e à governança. Parte-se da constatação de que a literatura sobre organizações familiares concentra-se no fundador e na sucessão, enquanto os estudos no meio rural privilegiam cooperativas e empresas agroalimentares, sem aprofundar essa sobreposição. Propõe-se pesquisa aplicada, qualitativa e exploratório-descritiva, com estudo de casos múltiplos em quatro organizações, por meio de entrevistas semiestruturadas, análise documental e observação não participante, com análise intracaso e intercasos. Espera-se aproximar os estudos sobre cultura familiar e rural e oferecer subsídios práticos para o reconhecimento de elementos culturais e das tensões associadas à sucessão, à profissionalização e à governança.

PALAVRAS CHAVE: Cultura organizacional. Organizações familiares. Sucessão. Profissionalização. Governança. Agronegócio.

ABSTRACT: This study analyzes the configuration and dynamics of organizational culture in family-based rural organizations, considering the founder's influence, the interaction between family and organizational values, and the mechanisms of cultural maintenance and transformation related to succession, professionalization, and governance. It starts from the observation that literature on family organizations focuses mainly on the founder and succession, while studies in the rural context emphasize cooperatives and agri-food companies, without deepening this overlap. An applied, qualitative, exploratory-descriptive study is proposed, using multiple case studies in four organizations, through semi-structured interviews, document analysis, and non-participant observation, with within-case and cross-case analysis. The study aims to bridge research on family and rural culture and to offer practical support for recognizing cultural elements and tensions related to succession, professionalization, and governance.

KEY WORDS: Organizational culture. Family businesses. Succession. Professionalization. Governance. Agribusiness.

1. INTRODUÇÃO

As organizações familiares distinguem-se pela sobreposição entre família, propriedade e gestão. Nelas, decisões empresariais podem incorporar vínculos afetivos, interesses patrimoniais, expectativas de continuidade e valores transmitidos entre gerações. Essa interação influencia as práticas administrativas, as relações de trabalho e os critérios de tomada de decisão, fazendo com que a participação familiar ultrapasse o controle formal do empreendimento e alcance sua configuração cultural (ÉSTHER, 2014).

A cultura organizacional corresponde a um sistema historicamente construído, manifestado por meio de artefatos, valores declarados e pressupostos básicos que orientam a interpretação e o comportamento dos membros. Nas organizações familiares, sua formação encontra-se particularmente associada à história da família proprietária e à atuação do fundador. As soluções por ele desenvolvidas, seus valores e sua maneira de exercer a autoridade podem ser incorporados às práticas organizacionais e convertidos em referências para familiares e trabalhadores. Desse modo, o legado do fundador abrange não apenas os recursos e as estruturas criadas, mas também histórias, símbolos, comportamentos e critérios decisórios que podem permanecer após seu afastamento da gestão (BRITTO JÚNIOR; MELO, 2014; LOURENÇO; FERREIRA, 2012).

Entretanto, a cultura não permanece necessariamente inalterada. A sucessão pode introduzir lideranças com valores e padrões de atuação distintos daqueles consolidados pelo fundador, modificando a distribuição da autoridade, as relações de trabalho e as práticas de gestão. A profissionalização e a adoção de mecanismos de governança também podem redefinir papéis, formalizar procedimentos e ampliar a participação de gestores não familiares. Esses processos não implicam, obrigatoriamente, a substituição dos valores historicamente construídos, pois podem resultar em sua preservação, adaptação, reinterpretação ou transformação (ESTOL; FERREIRA, 2006).

No contexto rural, a cultura organizacional também se relaciona às condições institucionais, sociais e territoriais nas quais o empreendimento está inserido. Tarifa e Schallenger (2016) identificaram diferentes configurações culturais em unidades de uma mesma cooperativa agroindustrial, enquanto Tarifa (2019) evidenciou a coexistência de tradicionalismo, relações humanas, controle, competitividade e produtividade em cooperativas agropecuárias. Estudos realizados em organizações agroalimentares também associam a cultura a processos de sustentabilidade, inovação e transformação digital. Tais pesquisas, contudo, não aprofundam a sobreposição entre família, propriedade e gestão, enquanto os estudos sobre organizações familiares concentram-se, predominantemente, no fundador, nos valores familiares, na sucessão e na profissionalização. A articulação entre essas duas vertentes permanece limitada na base examinada.

Diante dessa delimitação, formula-se a seguinte questão de pesquisa: como se configuram e se transformam as culturas organizacionais em organizações rurais de base familiar, considerando a influência do fundador, a interação entre valores familiares e organizacionais e os mecanismos relacionados à sucessão, à profissionalização e à governança?

O objetivo geral consiste em analisar a configuração e a dinâmica da cultura organizacional em organizações rurais de base familiar, considerando a influência do fundador, a interação entre valores familiares e organizacionais e os mecanismos de manutenção e transformação cultural relacionados à sucessão, à profissionalização e à governança. Especificamente, pretende-se caracterizar a trajetória e a estrutura das organizações; identificar seus artefatos, valores, crenças e pressupostos; examinar a incorporação do legado do fundador e dos valores familiares às práticas de gestão e às relações de trabalho; analisar os mecanismos de manutenção e transformação cultural; e comparar as convergências e diferenças entre os casos.

A pesquisa poderá contribuir para aproximar os estudos sobre cultura em organizações familiares das investigações desenvolvidas no contexto rural e agropecuário. No campo aplicado, espera-se oferecer subsídios para que as organizações reconheçam os elementos culturais que sustentam sua identidade e compreendam as tensões associadas à sucessão, à profissionalização e à governança. Não se pretende prescrever uma configuração cultural ideal, mas construir uma estrutura analítica capaz de apoiar a interpretação dos processos de continuidade e transformação cultural nas organizações investigadas.

2. REVISÃO TEÓRICA

2.1 Cultura organizacional: conceitos, níveis e dinâmica

A cultura organizacional permite compreender as organizações para além de suas estruturas formais, tecnologias e objetivos econômicos, pois abrange os significados, valores, crenças e interpretações compartilhados pelos seus integrantes. Pettigrew (1979) a concebe como um sistema de significados coletiva e publicamente aceitos, manifestado por símbolos, linguagem, ideologias, crenças, ritos e mitos. Smircich (1983), por sua vez, distingue as abordagens que tratam a cultura como uma variável interna daquelas que a consideram uma metáfora para compreender a própria organização, evidenciando que o fenômeno cultural envolve tanto características organizacionais quanto processos cotidianos de produção de significados.

Sob a perspectiva interpretativa, a cultura reúne experiências, compreensões e valores aprendidos e compartilhados, comunicados parcialmente por meio de expressões simbólicas (ALVESSON, 1993). Esses elementos orientam a maneira pela qual os indivíduos interpretam os acontecimentos, atribuem sentido às práticas e reconhecem comportamentos considerados legítimos. A cultura também envolve relações de poder, pois, ao organizar significados, construir identidades e favorecer a comunicação e o consenso, pode ocultar ou instrumentalizar relações de dominação (FLEURY, 1996).

Schein (1992) define a cultura organizacional como um padrão de pressupostos básicos desenvolvido por um grupo durante o enfrentamento de problemas de adaptação externa e integração interna. Quando determinadas respostas se mostram adequadas, passam a ser consideradas válidas e transmitidas aos novos membros como formas apropriadas de perceber, pensar e sentir. A cultura resulta, portanto, de um processo de aprendizagem coletiva pelo qual soluções inicialmente circunstanciais se consolidam como referências para o funcionamento da organização.

Para sua análise, Schein (1992) propõe três níveis inter-relacionados: artefatos, valores e pressupostos básicos. Os artefatos correspondem às manifestações visíveis, como linguagem, símbolos, documentos, rituais, espaços e comportamentos, mas não revelam isoladamente os significados que os sustentam. Os valores expressam princípios e prioridades declarados ou praticados nas decisões e nas relações de trabalho. Em nível mais profundo, os pressupostos básicos correspondem a crenças incorporadas e geralmente inconscientes, cuja identificação exige examinar recorrências, convergências e contradições entre discursos, documentos, artefatos e práticas.

Embora proporcione continuidade e referências compartilhadas, a cultura não constitui uma realidade estática. Ela é reproduzida pela socialização, pelas normas, pelas estruturas e pelas práticas, mas pode ser reinterpretada diante de mudanças ambientais, novas experiências e ingresso de outros membros ou dirigentes. Neste estudo, a cultura organizacional será compreendida como um sistema historicamente constituído e manifestado em artefatos, valores, crenças e pressupostos compartilhados. Sua análise considerará as práticas de gestão, as relações de trabalho, os acontecimentos históricos e as interpretações dos diferentes atores,

buscando reconhecer os elementos de continuidade, negociação, adaptação e transformação cultural.

2.2 Cultura organizacional em organizações familiares

As organizações familiares podem ser definidas a partir de diferentes combinações entre propriedade, controle, gestão e continuidade intergeracional. Bernhoeft (1989) associa seu caráter familiar à vinculação da origem e da trajetória do empreendimento a uma família ou à participação de familiares na administração, enquanto Lodi (1987) destaca a sucessão hereditária e a identificação dos valores institucionais com o fundador ou com o nome familiar. Apesar dessas diferenças, as definições convergem ao reconhecer que a influência da família ultrapassa a propriedade formal e alcança as decisões, os valores e as expectativas de continuidade. Essa configuração pode ser compreendida pelo modelo dos três círculos, que articula família, propriedade e gestão e admite que os indivíduos ocupem simultaneamente posições familiares, societárias e administrativas (TAGIURI; DAVIS, 1996; GERSICK et al., 1997).

A sobreposição desses subsistemas interfere na cultura organizacional porque as decisões podem incorporar, além dos critérios empresariais, vínculos de parentesco, interesses patrimoniais, relações afetivas e expectativas de continuidade. A influência familiar manifesta-se na conservação do controle, na participação dos parentes na gestão e na mobilização de recursos originados das relações entre seus membros (CHRISMAN; CHUA; SHARMA, 2005). Nesse contexto, os valores e objetivos enraizados na trajetória da família passam a orientar escolhas, relações e práticas organizacionais. Entretanto, essa influência não corresponde à simples transferência dos valores domésticos para a organização, mas resulta da interação contínua entre as lógicas familiar e empresarial (HALL; MELIN; NORDQVIST, 2001).

Os valores pessoais e familiares introduzidos pelos gestores podem converter-se em referências organizacionais quando orientam as decisões e os comportamentos dos demais integrantes. Essa incorporação ocorre por meios formais, como políticas, objetivos e declarações institucionais, e por práticas cotidianas, exemplos e comportamentos transmitidos entre gerações (OLIVEIRA; TAMAYO, 2004; TÁPIES; FERNÁNDEZ, 2010). A atuação do fundador assume especial importância nesse processo, pois suas experiências, crenças e formas de administrar influenciam as primeiras respostas construídas pela organização. Quando legitimadas pelo grupo, essas respostas passam a orientar práticas posteriores, aproximando a trajetória pessoal do fundador da própria história do empreendimento (OLIVEIRA; PAPA, 2009).

Com o decorrer do tempo, o fundador pode adquirir uma posição simbólica que ultrapassa sua autoridade formal. Suas ações permanecem em histórias, lembranças, valores e referências utilizadas para interpretar os acontecimentos, contribuindo para a identidade e a memória organizacional mesmo após seu afastamento (LOURENÇO; FERREIRA, 2012). Essa proximidade entre família e organização pode favorecer comprometimento, lealdade e continuidade, mas também dificultar a delimitação de papéis, personalizar a autoridade e transferir conflitos familiares para as decisões empresariais (TEIXEIRA; VALENTIM, 2011). Além disso, a cultura não é necessariamente homogênea, pois familiares, gestores profissionais e trabalhadores não familiares podem atribuir sentidos distintos às mesmas práticas e aos valores declarados, conforme demonstrado por Estol e Ferreira (2006).

Neste estudo, as organizações rurais de base familiar serão compreendidas como sistemas constituídos pela interação entre família, propriedade e gestão, nos quais a influência familiar se manifesta nos valores, nas práticas administrativas e nas relações de trabalho. A análise considerará a trajetória organizacional, a participação do fundador, os valores familiares incorporados à gestão e as percepções de membros familiares e não familiares. Essa perspectiva

permitirá identificar tanto os elementos culturais que sustentam a identidade e a continuidade do empreendimento quanto as tensões produzidas quando valores historicamente construídos são confrontados por novos atores, práticas e formas de organização.

2.3 Sucessão, profissionalização, governança e transformação cultural

A cultura das organizações familiares é construída historicamente, mas pode ser modificada por mudanças na família, na propriedade e na gestão. Entre os principais processos associados a essa dinâmica estão a sucessão, a profissionalização e a governança, pois introduzem novos atores, redefinem papéis e alteram relações de autoridade, critérios de decisão e práticas anteriormente legitimadas. Seus efeitos, contudo, não são uniformes: podem favorecer a preservação de elementos culturais, sua adaptação ou a transformação de valores e comportamentos consolidados.

A sucessão ultrapassa a transferência formal de cargos ou da propriedade, envolvendo a redistribuição de poder, responsabilidades e relações entre familiares, gestores e trabalhadores. Como a cultura tende a se estruturar inicialmente em torno dos valores e comportamentos do fundador, a entrada do sucessor pode introduzir novas crenças e formas de gestão, ao mesmo tempo que enfrenta expectativas de continuidade e resistência à mudança (ESTOL; FERREIRA, 2006). O legado do fundador permanece na memória, nas histórias e nos símbolos organizacionais, podendo sustentar a identidade ou dificultar a incorporação de práticas percebidas como incompatíveis com a trajetória construída (LOURENÇO; FERREIRA, 2012).

A profissionalização envolve a formalização das estruturas e dos processos, a definição de responsabilidades e a adoção de critérios de competência e mérito. Esse movimento pode ocorrer pela qualificação dos próprios familiares ou pela participação de gestores não pertencentes à família, não se restringindo à substituição da administração familiar por executivos externos (DANTE; RODRIGUES; CREMONEZI, 2016). Entretanto, práticas profissionais podem confrontar culturas caracterizadas pela centralização, pelo personalismo e pelo tratamento diferenciado de familiares ou trabalhadores antigos, alterando pressupostos relacionados à autoridade, à confiança e ao pertencimento (ATZ; RESE, 2013).

A governança busca organizar as relações entre família, propriedade e gestão por meio da definição de regras e instâncias específicas. Conselhos de família e de administração, critérios de escolha dos dirigentes, regras sucessórias, acordos societários, códigos de conduta e procedimentos para solução de conflitos podem reduzir a indefinição de papéis e formalizar a participação de familiares e não familiares (LAIMER; TONIAL, 2014). A separação entre propriedade e gestão e entre remuneração do capital e do trabalho também pode favorecer o alinhamento de interesses e a explicitação dos valores, princípios e propósitos organizacionais (FRANÇA; GUBEROVIC; TONON, 2016).

Sucessão, profissionalização e governança não implicam, necessariamente, a substituição integral da cultura existente. Esses processos podem preservar determinados valores, modificar outros e combinar referências históricas com práticas formalizadas. Neste estudo, serão examinados como mecanismos relacionados à manutenção e à transformação cultural, considerando mudanças na liderança, participação de gestores familiares e não familiares, formalização das práticas, distribuição da autoridade, definição de papéis e solução de conflitos. A análise buscará compreender como os valores do fundador e da família são preservados, reinterpretados ou questionados diante das novas formas de gestão.

2.4 Cultura organizacional no contexto rural e agropecuário

A cultura organizacional em organizações rurais e agropecuárias é influenciada não apenas por fatores internos, mas também pelas condições institucionais, sociais e territoriais

nas quais o empreendimento está inserido. Tarifa e Schallenberger (2016) identificaram configurações culturais distintas em unidades de uma mesma cooperativa agroindustrial localizadas no Brasil e no Paraguai, evidenciando que estruturas organizacionais semelhantes podem assumir características diferentes conforme o ambiente sociocultural. De modo convergente, Tarifa (2019) constatou, em cooperativas agropecuárias paranaenses, a coexistência de culturas grupais, hierárquicas e de mercado, associadas a elementos como relações humanas, tradicionalismo, controle, competitividade e orientação para resultados.

Nos sistemas agroalimentares, a cultura também se relaciona às respostas organizacionais às demandas de sustentabilidade, inovação e transformação digital. Osei et al. (2023) identificaram relações entre diferentes orientações culturais, integração com clientes e fornecedores e desempenho sustentável da cadeia de suprimentos. Wiroonrath et al. (2024) demonstraram que uma cultura orientada à colaboração, aprendizagem, experimentação e assunção de riscos favorece a conversão do apoio da liderança em inovação aberta. Ciasullo, Ferrara e Lim (2026), por sua vez, verificaram que capacidades digitais e analíticas contribuem para uma cultura orientada por dados, capaz de apoiar a transformação digital em pequenas e médias empresas agroalimentares.

Em conjunto, esses estudos demonstram que proximidade, cooperação e relações interpessoais podem coexistir com formalização, controle, competitividade, inovação e adoção de tecnologias. Contudo, as pesquisas analisadas concentram-se em cooperativas, indústrias de alimentos e empresas agroalimentares, sem aprofundar a sobreposição entre família, propriedade e gestão. Assim, seus resultados serão utilizados para contextualizar as especificidades ambientais e setoriais da cultura, enquanto a influência familiar será examinada com base nos estudos sobre valores, fundador, sucessão, profissionalização e governança.

2.5 Estrutura analítica da pesquisa

A estrutura analítica compreende a cultura organizacional das organizações rurais de base familiar como uma construção histórica resultante da interação entre contexto rural, trajetória do empreendimento e relações entre família, propriedade e gestão. A caracterização dos casos considerará a origem e os acontecimentos marcantes da organização, a geração no comando, a estrutura de propriedade, a participação de familiares e não familiares e o estágio de profissionalização. Essa articulação é necessária porque a sobreposição de posições familiares, societárias e administrativas influencia os papéis, a autoridade e as decisões organizacionais (GERSICK et al., 1997).

A análise também examinará a influência da família proprietária e o legado do fundador, considerando os valores, histórias, símbolos e princípios associados à origem do empreendimento. Esses elementos podem ser transmitidos entre gerações e incorporados às políticas, às práticas gerenciais e às relações de trabalho (BRITTO JÚNIOR; MELO, 2014). A configuração cultural será interpretada com base nos níveis propostos por Schein (1992): artefatos, valores e pressupostos básicos. Para isso, serão confrontados relatos, documentos, práticas e acontecimentos recorrentes, bem como valores declarados e efetivamente praticados.

A dimensão processual abrangerá os mecanismos de manutenção e transformação cultural. A manutenção poderá ocorrer pela socialização, pelas narrativas organizacionais, pela reprodução de práticas, pela preservação da memória e pela transmissão intergeracional dos valores. A transformação será examinada a partir da sucessão, da profissionalização e da governança, considerando a entrada de novas lideranças, a qualificação dos gestores, a participação de profissionais não familiares, a formalização dos processos, a redefinição de papéis e a redistribuição da autoridade (LOURENÇO; FERREIRA, 2012; LAIMER; TONIAL, 2014).

Desse modo, a análise seguirá o encadeamento entre contexto e trajetória

organizacional; configuração das relações entre família, propriedade e gestão; valores familiares e legado do fundador; artefatos, valores, crenças e pressupostos; práticas de gestão e relações de trabalho; e mecanismos de sucessão, profissionalização e governança. A comparação entre os casos buscará identificar processos de preservação, adaptação, combinação ou ruptura cultural, assim como convergências e diferenças entre as percepções dos participantes. Essa estrutura orientará a coleta, a codificação e a interpretação das evidências, sem ser tratada como modelo causal ou empiricamente validado.

O Quadro 1 sintetiza as dimensões que orientarão a coleta, a organização e a análise das evidências.

Quadro 1: Estrutura analítica da cultura organizacional em organizações rurais de base familiar

Dimensão analítica	Aspectos centrais
Contexto, trajetória e estrutura familiar	Origem, atividade rural, acontecimentos marcantes, geração no comando, propriedade, participação familiar e profissionalização.
Valores familiares e legado do fundador	História, símbolos, princípios, identidade e critérios de decisão associados à família e ao fundador.
Configuração cultural	Artefatos, valores declarados e praticados, crenças, pressupostos e diferenças de percepção.
Práticas de gestão e relações de trabalho	Decisão, comunicação, autoridade, controle, autonomia, confiança e conflitos entre familiares e não familiares.
Dinâmica cultural	Manutenção, transmissão intergeracional, sucessão, profissionalização, governança, adaptação, transformação ou ruptura.

Fonte: elaborado com base em Schein (1992), Gersick et al. (1997), Estol e Ferreira (2006), Lourenço e Ferreira (2012), Britto Júnior e Melo (2014), Laimer e Tonial (2014), Tarifa e Schallenger (2016) e Tarifa (2019).

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa será de natureza aplicada, com abordagem qualitativa e caráter exploratório-descritivo, pois busca interpretar os significados atribuídos pelos participantes às práticas, aos valores, às relações e aos acontecimentos que configuram a cultura das organizações investigadas. O método adotado será o estudo de casos múltiplos, adequado à análise contextualizada da atuação da família proprietária, do legado do fundador e dos processos de sucessão, profissionalização e governança. A unidade de análise será a configuração e a dinâmica da cultura organizacional em cada organização rural de base familiar, enquanto as unidades de observação abrangerão atores familiares e não familiares, documentos, artefatos, práticas e acontecimentos organizacionais (OLIVEIRA; PAPA, 2009; SANTOS; BEUREN; SANTOS, 2010; LOURENÇO; FERREIRA, 2012; ATZ; RESE, 2013).

Serão selecionadas intencionalmente quatro organizações que desenvolvam atividade econômica vinculada ao meio rural, possuam propriedade ou controle familiar, contem com participação da família na gestão ou na governança e apresentem trajetória que permita examinar a influência do fundador e dos valores familiares. Buscar-se-á contemplar diferentes gerações no comando e estágios de sucessão, profissionalização e formalização da governança. Em cada organização, serão entrevistados entre cinco e oito participantes, totalizando aproximadamente vinte a trinta entrevistas, incluindo, conforme a configuração do caso, fundador, sucessor, gestores e proprietários familiares, gestor não familiar e trabalhadores não familiares com diferentes tempos de vínculo.

A produção dos dados envolverá entrevistas semiestruturadas, análise documental e observação não participante. O roteiro das entrevistas será elaborado com base no Quadro 1 e contemplará a trajetória da organização, a estrutura de propriedade e gestão, o legado do fundador, os valores familiares e organizacionais, os elementos culturais, as práticas de gestão, as relações de trabalho e os processos de sucessão, profissionalização e governança. As entrevistas serão gravadas mediante autorização e transcritas. A análise documental abrangerá,

quando disponíveis, registros históricos, declarações institucionais, organogramas, normas, comunicações internas, acordos familiares e documentos de governança. A observação registrará espaços, símbolos, linguagem, interações, rotinas e relações de autoridade, com sistematização em diário de campo.

Para cada caso, será construída uma linha do tempo reunindo a origem do empreendimento, a atuação do fundador, as transições de liderança, a entrada de familiares e profissionais não familiares e os movimentos de formalização da gestão e da governança. Os dados serão submetidos à análise de conteúdo, iniciada pela organização das transcrições, dos documentos e dos registros de campo. A codificação será orientada pelas dimensões da estrutura analítica (contexto e trajetória; relações entre família, propriedade e gestão; valores familiares e legado do fundador; configuração cultural; práticas de gestão e relações de trabalho; e dinâmica de manutenção ou transformação cultural) sem impedir a identificação de categorias emergentes pertinentes ao problema de pesquisa (SANTOS; BEUREN; SANTOS, 2010; LOURENÇO; FERREIRA, 2012; BRITTO JÚNIOR; MELO, 2014).

A análise será desenvolvida em duas etapas. Inicialmente, cada organização será examinada individualmente por meio da análise intracaso; posteriormente, a análise intercasos comparará convergências, diferenças e particularidades das configurações culturais. A consistência do estudo será apoiada pela triangulação entre entrevistas, documentos e observações, pela comparação das perspectivas de familiares e não familiares e pela manutenção dos registros das decisões analíticas. Divergências entre os relatos serão preservadas como possíveis evidências de subculturas, conflitos interpretativos ou diferenças entre valores declarados e praticados. A participação será voluntária e condicionada ao consentimento dos entrevistados, assegurando-se o anonimato das pessoas, a confidencialidade das organizações e o uso dos materiais exclusivamente para os objetivos da pesquisa.

4 RESULTADOS E CONTRIBUIÇÕES ESPERADAS

Espera-se que a pesquisa permita caracterizar a cultura organizacional das organizações rurais de base familiar investigadas, identificando artefatos, valores declarados e praticados, crenças e pressupostos relacionados às práticas de gestão e às relações de trabalho. A análise deverá evidenciar como a trajetória do empreendimento, a estrutura de propriedade, a geração no comando e a participação familiar na gestão se articulam à configuração cultural de cada caso. Pretende-se, ainda, compreender como o legado do fundador e os valores da família proprietária são incorporados às decisões, às relações de autoridade, à comunicação e aos critérios de condução do negócio, confrontando as percepções de familiares, gestores e trabalhadores não familiares.

Também se espera identificar os mecanismos de manutenção, reinterpretação e transformação cultural relacionados à sucessão, à profissionalização e à institucionalização da governança. Serão examinados os efeitos da entrada de sucessores e gestores não familiares, da formalização dos procedimentos e da redefinição dos papéis entre família, propriedade e gestão sobre práticas historicamente consolidadas. A comparação entre os casos buscará reconhecer convergências e diferenças quanto à influência do fundador, à interação entre valores familiares e organizacionais e aos processos de preservação, adaptação ou transformação cultural, considerando as particularidades das trajetórias e dos estágios de desenvolvimento de cada organização.

Como contribuição teórica, o estudo pretende aproximar as pesquisas sobre cultura em organizações familiares daquelas desenvolvidas no contexto rural, agropecuário e agroalimentar, ampliando a compreensão das relações entre família, propriedade, gestão e contexto de atuação. A estrutura analítica proposta será utilizada como síntese conceitual para interpretar as evidências, sem ser apresentada como modelo causal validado. No campo

aplicado, espera-se auxiliar as organizações a reconhecer os elementos culturais associados à sua identidade e continuidade e a interpretar as tensões decorrentes da sucessão, da profissionalização e da governança, apoiando a discussão sobre os valores e as práticas que devem ser preservados, negociados ou revistos, sem prescrever uma configuração cultural ideal.

5. CRONOGRAMA

As etapas serão desenvolvidas de forma parcialmente simultânea, considerando que, na pesquisa qualitativa, a revisão teórica, a produção das evidências e a análise podem exigir retomadas e ajustes ao longo do processo. O cronograma (Quadro 2) foi organizado para contemplar a consolidação da estrutura analítica, a seleção dos casos, a realização das entrevistas, a análise documental e a observação não participante, seguidas pelas análises intracaso e intercasos.

Quadro 2 : Cronograma de execução da pesquisa

Etapas da pesquisa	Jan.- Abr./27	Mai - Ago./27	Set.- Dez./27	Jan.- Abr./28	Mai - Ago./28	Set.- Dez./28
Levantamento, leitura e sistematização da literatura	X	X				
Consolidação do referencial teórico e da estrutura analítica		X	X			
Detalhamento do desenho metodológico e elaboração dos instrumentos de pesquisa			X	X		
Seleção e contato com as organizações participantes			X	X		
Realização das entrevistas semiestruturadas				X	X	
Análise documental e observação não participante				X	X	
Transcrição, organização e codificação inicial dos dados				X	X	
Análise individual dos casos					X	X
Análise comparativa entre os casos						X
Redação parcial do trabalho		X	X	X	X	
Redação final, revisão e normalização					X	X
Entrega do trabalho						X

Fonte: Elaboração Própria

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALVESSON, M. *Cultural perspectives on organizations*. Cambridge: Cambridge University Press, 1993.

ATZ, V.; RESE, N. Identificação de elementos culturais na aquisição de uma empresa familiar por um fundo de *private equity*: um estudo de caso. *Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas*, v. 2, n. 2, p. 73-91, 2013.

BERNHOEFT, R. *Empresa familiar: sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida*. 2. ed. São Paulo: Nobel, 1989.

BRITTO JÚNIOR, A. F.; MELO, M. C. O. L. A interação dos valores familiares na gestão de uma empresa familiar mineira: um estudo de caso no Grupo Zema. *REGE: Revista de Gestão*, São Paulo, v. 21, n. 2, p. 183-199, abr./jun. 2014. DOI: 10.5700/rege525.

CHRISMAN, J. J.; CHUA, J. H.; SHARMA, P. Trends and directions in the development of a strategic management theory of the family firm. *Entrepreneurship Theory and Practice*, v. 29, n. 5, p. 555-576, 2005.

CIASULLO, M. V.; FERRARA, M.; LIM, W. M. Dynamic capabilities and data-driven culture for digital transformation: evidence from agri-food SMEs. *British Food Journal*, v. 128, n. 8, p. 3377-3393, 2026. DOI: 10.1108/BFJ-02-2025-0119.

DANTE, F. S.; RODRIGUES, R. M.; CREMONEZI, G. G. Os impactos da gestão familiar nos conflitos e cultura organizacional. *ReCaPe: Revista de Carreiras e Pessoas*, São Paulo, v. 6, n. 3, p. 262-280, set./dez. 2016.

ÉSTHER, A. B. A construção da cultura e da identidade organizacionais na empresa familiar de pequeno porte: o papel do empreendedor fundador. *Organizações em Contexto*, São Bernardo do Campo, v. 10, n. 20, p. 205-243, jul./dez. 2014.

ESTOL, K. M. F.; FERREIRA, M. C. O processo sucessório e a cultura organizacional em uma empresa familiar brasileira. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 10, n. 4, p. 93-110, out./dez. 2006.

FLEURY, M. T. L. O desvendar da cultura de uma organização: uma discussão metodológica. In: FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. M. (org.). *Cultura e poder nas organizações*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1996. p. 15-27.

FRANÇA, S.; GUBEROVIC, S. R.; TONON, D. H. Cultura organizacional e a contribuição da governança corporativa nas micro e pequenas empresas brasileiras após a morte do seu fundador. *Revista Metropolitana de Governança Corporativa*, São Paulo, v. 1, n. 1, p. 46-60, jan./jun. 2016.

GERSICK, K. E.; DAVIS, J. A.; HAMPTON, M. M.; LANSBERG, I. *De geração para geração: ciclos de vida das empresas familiares*. São Paulo: Negócio, 1997.

HALL, A.; MELIN, L.; NORDQVIST, M. Entrepreneurship as radical change in the family business: exploring the role of cultural patterns. *Family Business Review*, v. 14, n. 3, p. 193-208, set. 2001. DOI: 10.1111/j.1741-6248.2001.00193.x.

LAIMER, C. G.; TONIAL, R. B. Os padrões comportamentais que influenciam na longevidade da empresa familiar. *RAIMED: Revista de Administração IMED*, v. 4, n. 1, p. 123-140, 2014.

LODI, J. B. *Sucessão e conflito na empresa familiar*. São Paulo: Pioneira, 1987.

LOURENÇO, C. D. S.; FERREIRA, P. A. Cultura organizacional e mito fundador: um estudo de caso em uma empresa familiar. *Gestão & Regionalidade*, v. 28, n. 84, p. 61-76, set./dez. 2012.

OLIVEIRA, A. A.; PAPA, A. C. A influência da cultura organizacional no processo de profissionalização da gestão em uma empresa familiar. *Revista de Administração da UFSM*, Santa Maria, v. 2, n. 3, p. 385-398, set./dez. 2009.

OLIVEIRA, Á. F.; TAMAYO, A. Inventário de perfis de valores organizacionais. *Revista de Administração*, São Paulo, v. 39, n. 2, p. 129-140, 2004.

- OSEI, M. B.; PAPADOPOULOS, T.; ACQUAYE, A.; STAMATI, T. Improving sustainable supply chain performance through organisational culture: a competing values framework approach. *Journal of Purchasing & Supply Management*, v. 29, art. 100821, 2023. DOI: 10.1016/j.pursup.2023.100821.
- PETTIGREW, Andrew M. On studying organizational cultures. *Administrative Science Quarterly*, v. 24, n. 4, p. 570-581, dez. 1979. DOI: 10.2307/2392363.
- SANTOS, V.; BEUREN, I. M.; SANTOS, A. F. Tipologia de cultura organizacional dominante em empresas familiares do ramo têxtil: um estudo multicase na área de controladoria. *Revista da Micro e Pequena Empresa*, Campo Limpo Paulista, v. 4, n. 3, p. 53-72, set./dez. 2010.
- SCHEIN, E. H. *Organizational culture and leadership*. 2. ed. San Francisco: Jossey-Bass, 1992.
- SMIRCICH, L. Concepts of culture and organizational analysis. *Administrative Science Quarterly*, v. 28, n. 3, p. 339-358, 1983.
- TAGIURI, R.; DAVIS, J. Bivalent attributes of the family firm. *Family Business Review*, v. 9, n. 2, p. 199-208, 1996.
- TÁPIES, J.; FERNÁNDEZ, M. *Values and longevity in family business: evidence from a cross-cultural analysis*. Barcelona: IESE Business School, University of Navarra, 2010. 18 p.
- TARIFA, M. R. A tipificação de cultura organizacional na perspectiva da contabilidade gerencial: um estudo em cooperativas agropecuárias. *Enfoque: Reflexão Contábil*, v. 38, n. 1, p. 33-48, jan./abr. 2019. DOI: 10.4025/enfoque.v38i1.39441.
- TARIFA, M. R.; SCHALLENBERGER, E. Gestão cooperativa, ambiente institucional e sociocultural: o caso Brasil-Paraguai. *Revista de Economia e Sociologia Rural*, Piracicaba, v. 54, n. 4, p. 615-634, out./dez. 2016. DOI: 10.1590/1234-56781806-94790540402.
- TEIXEIRA, T. M. C.; VALENTIM, M. L. P. Cultura organizacional: uma análise da microempresa familiar informal. *Revista Ciências Administrativas*, Fortaleza, v. 17, n. 2, p. 447-464, maio/ago. 2011.
- WIROONRATH, S.; PHANNIPHONG, K.; SOMNUK, S.; NA-NAN, K. Impact of leader support on open innovation: the mediating role of organizational culture, intellectual property, and collaboration. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, v. 10, art. 100333, 2024. DOI: 10.1016/j.joitmc.2024.100333.