



**CONFORME SOLICITAÇÃO DO AUTOR, ESTA
PRODUÇÃO INTELECTUAL POSSUI RESTRIÇÃO
DE ACESSO**

**CAXIAS DO SUL
2024**

**UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – PPGA
CURSO DE DOUTORADO**

MAYARA PIRES ZANOTTO

**COMUNICAÇÃO E CULTURA ORGANIZACIONAL NA GOVERNANÇA
CORPORATIVA DE EMPRESAS FAMILIARES: UMA PESQUISA-AÇÃO**

**CAXIAS DO SUL
2024**

MAYARA PIRES ZANOTTO

**COMUNICAÇÃO E CULTURA ORGANIZACIONAL NA GOVERNANÇA
CORPORATIVA DE EMPRESAS FAMILIARES: UMA PESQUISA-AÇÃO**

Tese submetida à Banca Examinadora designada pelo Colegiado do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade de Caxias do Sul, como parte dos requisitos necessários para obtenção do título de Doutora em Administração.

Área de concentração: Inovação e Competitividade.

Orientador: Prof. Dr. Fabiano Larentis.

Coorientadora: Prof^a Dr^a Ana Cristina Fachinelli.

**CAXIAS DO SUL
2024**

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
Universidade de Caxias do Sul
Sistema de Bibliotecas UCS - Processamento Técnico

Z33c Zanotto, Mayara Pires

Comunicação e cultura organizacional na governança corporativa de empresas familiares [recurso eletrônico] : uma pesquisa-ação / Mayara Pires Zanotto. – 2024.

Dados eletrônicos.

Tese (Doutorado) - Universidade de Caxias do Sul, Programa de Pós-Graduação em Administração, 2024.

Orientação: Fabiano Larentis.

Coorientação: Ana Cristina Fachinelli.

Modo de acesso: World Wide Web

Disponível em: <https://repositorio.ucs.br>

1. Governança corporativa. 2. Comunicação nas organizações. 3. Empresas familiares - Sucessão. 4. Cultura organizacional. I. Larentis, Fabiano, orient. II. Fachinelli, Ana Cristina, coorient. III. Título.

CDU 2. ed.: 005.5

Catalogação na fonte elaborada pela(o) bibliotecária(o)
Ana Guimarães Pereira - CRB 10/1460

MAYARA PIRES ZANOTTO

**COMUNICAÇÃO E CULTURA ORGANIZACIONAL NA GOVERNANÇA
CORPORATIVA DE EMPRESAS FAMILIARES: UMA PESQUISA-AÇÃO**

Tese submetida à Banca Examinadora designada pelo Colegiado do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade de Caxias do Sul, como parte dos requisitos necessários para obtenção do título de Doutora em Administração.

Aprovada em: 23/12/2024.

Banca Examinadora

Prof. Dr. Fabiano Larentis
Universidade de Caxias do Sul

Profª Dra. Ana Cristina Fachinelli
Universidade de Caxias do Sul – UCS

Prof. Dr. Alex Ecket
Universidade de Caxias do Sul – UCS

Prof. Dr. Deonir De Toni
Universidade de Caxias do Sul – UCS

Profª Dra. Adriana Locatelli Bertolini
Faculdade de Integração do Ensino Superior do Cone Sul – FISUL

Profª Dra. Grazielle Betina Brandt
Universidade de Santa Cruz do Sul – UNISC

Dedico este trabalho aos meus filhos, Ana Carolina e Gustavo Henrique, que são minhas fontes de inspiração e de amor. Dedico aos meus avós, Elídia e Abtino, Iracy e Ceryllo, meus exemplos de amor e perseverança.

AGRADECIMENTOS

Agradeço à Deus, por ser minha fortaleza em todos os momentos, sejam eles bons ou não tão bons, é à Ele que recorro.

Agradeço à minha família, por acreditar em mim e comigo viver os meus sonhos. Meus filhos, Ana Carolina e Gustavo Henrique, que são minha inspiração para buscar sempre o melhor para nossas vidas. Meu esposo, Jônata, sempre companheiro e compreensivo com minhas demandas, me dando todo o suporte necessário para continuar. Minha mãe e meu pai, Dalva e Celso, que sempre estão presentes na minha vida. Mais do que isso, grandes inspirações e por quem eu busco um futuro melhor, para que possamos juntos disfrutar de momentos bons. Meu irmão, Natafael, por quem nutro um grande amor e admiração e meu sobrinho e afilhado, Arthur, que chegou no meio desta trajetória e colore minha vida. Meus sogros, Luís e Lenira, que são fonte de apoio e cuidado.

Agradeço aos meus professores, por serem inspiração de que o futuro pode ser melhor, mas que parte disto está em nossas mãos. Agradeço aos meus orientadores, Prof. Fabiano Larentis, por sempre me incentivar e mostrar minha capacidade. À Prof^a Ana Cristina Fachinelli, que desde o primeiro contato, na orientação de monografia, na Graduação de Relações Públicas, me acolheu e passou a me ensinar muito mais do que assuntos acadêmicos. Minha admiração e minha gratidão são eternos.

Agradeço aos meus colegas do PPGA. Este é um ambiente que não se pode entrar e sair sem ter sido transformado. Ter vocês por perto, torna este processo mais leve e alegre. Gratidão Verena Alice Borelli, Aline Prebianca Fonseca, Helena Sabino Nascimento, minhas colegas de sala e amigas do coração: o apoio de vocês faz toda a diferença. Também aos colegas e amigos construídos durante esses anos de trajetória acadêmica: Josiane Maciel, Adrieli Radaelli, Gabriela Zanandrea, Fernanda Rizzon, Ana Paula Graciola, Giseli Sartori, Eduardo Robini, Pedro Gilberto Aloise e Sandra Isotton Terribile (*in memoriam*). Em especial ao meu colega de mestrado e doutorado, companheiro de muitos trabalhos, Diego Luís Bertollo, que sempre foi um grande parceiro acadêmico, em todos os momentos!

Agradeço ao Grupo Bertolini, que me acolheu desde o início do Doutorado, me oportunizando ter cursado a pós, mas mais do que isso, me permitindo aprender muito mais do que qualquer livro ou curso poderia ensinar. A generosidade de vocês está marcada no meu coração e espero poder retribuir à altura, com um trabalho que agregue às práticas do Grupo, elevando-o a outro patamar. Especialmente agradeço aos gestores Jeferson Bertolini, Ana Paula Demichelli, Sheila Pastore e Evandro Boscardim, e às minhas colegas e amigas, Denise

Armesto Maschio, Jéssica Bezzerra e Emilene Maciel, por serem um ponto de suporte tão importante para esta pesquisa e por todas as trocas realizadas ao longo do tempo.

Agradeço de forma especial à equipe médica que me cuidou. Em especial, à minha ginecologista de longa data, Maristela Pacheco de Oliveira, à minha mastologista, Sabrina Lima, e ao meu oncologista, Guilherme Sartori, e suas equipes, no hospital Unimed e na De Vitta. Dia após dia eu supere o câncer, graças à rapidez e precisão de vocês.

Também agradeço à Capes, pelo período de taxa escolar.

*“Se as coisas são inatingíveis... ora!
Não é motivo para não querê-las...
Que tristes os caminhos, se não fora
A presença distante das estrelas!”*

Mario Quintana

RESUMO

Governança Corporativa pode ser compreendida como mecanismo regulador de integridade e responsabilidade social organizacional. A empresa familiar, em geral, surge como uma alternativa a suprir necessidades financeiras da família do fundador, e este tipo de empreendimento representa no Brasil mais de 90% dos negócios. A Cultura Organizacional representa algo que baliza as ações dos indivíduos envolvidos nos processos organizacionais e consiste, nas crenças, valores, regras de conduta, aspectos morais e éticos da organização. A comunicação, enquanto conceito amplo, se manifesta de diferentes formas, que são impregnadas de significados, que necessitam ser interpretadas/ reinterpretadas. Implica em trocas, atos e ações compartilhadas, pressupõe interação, diálogo e respeito mútuo do falar e deixar falar, do ouvir e do escutar, do entender e fazer-se entender e principalmente do querer entender. A partir da complexidade destes temas, esta tese buscou analisar as contribuições da comunicação organizacional na governança corporativa de empresas familiares em processos sucessórios e de que forma isso interage a cultura organizacional. O estudo foi viabilizado por meio de uma pesquisa-ação, de caráter exploratório e descritivo, operacionalizado por meio de uma pesquisa qualitativa, com base em um estudo de caso longitudinal no Grupo Bertolini. A pesquisa identifica que a comunicação desempenha papel fundamental como elo estruturante entre propriedade, família e gestão, promovendo coesão cultural e alinhamento de interesses. A cultura organizacional, mediada pela governança, revela-se essencial para legitimar novas lideranças e garantir a adaptação às demandas do mercado. O estudo conclui que a integração entre comunicação, cultura e governança promove um modelo de gestão sustentável, fortalecendo a perenidade organizacional por meio de transparência, *feedback* contínuo e criação de sentido compartilhado.

Palavras-chave: Comunicação organizacional. Cultura organizacional. Governança corporativa. Mudança cultural. Empresas familiares.

ABSTRACT

Corporate Governance can be understood as a regulatory mechanism for organizational integrity and social responsibility. Family businesses typically emerge as an alternative to address the financial needs of the founder's family, and this type of enterprise represents more than 90% of businesses in Brazil. Organizational Culture serves as a framework guiding the actions of individuals involved in organizational processes, encompassing the organization's beliefs, values, codes of conduct, and moral and ethical aspects. Communication, as a broad concept, manifests itself in various forms imbued with meanings that require interpretation and reinterpretation. It implies exchanges, shared acts, and actions, presupposing interaction, dialogue, and mutual respect—speaking and allowing others to speak, listening and truly hearing, understanding, and striving to be understood, and above all, a willingness to understand. Considering the complexity of these themes, this thesis aimed to analyze the contributions of organizational communication to the corporate governance of family businesses undergoing succession processes and how this interacts with organizational culture. The study was conducted through exploratory and descriptive action research, operationalized via qualitative research, and based on a longitudinal case study of the Bertolini Group. The research identifies that communication plays a fundamental role as a structuring link between ownership, family, and management, promoting cultural cohesion and alignment of interests. Organizational culture, mediated by governance, proves essential for legitimizing new leadership and ensuring adaptation to market demands. The study concludes that the integration of communication, culture, and governance fosters a sustainable management model, strengthening organizational longevity through transparency, continuous feedback, and the creation of shared meaning.

Keywords: Organizational communication. Organizational culture. Corporate governance. Cultural change. Family businesses.