



***LIDERANÇA FEMININA: DESAFIOS ENFRENTADOS POR MULHERES EM  
PROCESSOS SUCESSÓRIOS EM EMPRESAS FAMILIARES***

***LEADERSHIP FÉMININ: DÉFIS AUXQUELS FONT FACE LES FEMMES DANS LES  
PROCESSUS DE RELÈVE DANS LES ENTREPRISES FAMILIALES***

Área temática: Recursos Humanos

*BARROS NETO, Joao Pinheiro de  
CHANG, Caroline Viana de Jesus  
Pontifícia Universidade Católica de São Paulo - PUC SP*

**Resumo**

O objetivo deste estudo, de caráter exploratório, foi investigar as dificuldades da trajetória de mulheres nos processos sucessórios de liderança em empresas familiares identificando os principais desafios que elas enfrentam. Inicialmente realizou-se um levantamento bibliográfico que apontou que esse é um processo muito mais difícil para mulheres do que para homens, não obstante vários avanços nos últimos tempos. Para tanto, utilizou-se de um *survey* que abrangeu uma amostra de 126 pessoas, dentre homens e mulheres, que expressaram suas opiniões quanto ao assunto. Posteriormente foram entrevistadas duas mulheres herdeiras, a fim de se obter dados mais aprofundados e análises mais consistentes. Os resultados mostram que as questões de preconceito de gênero ainda se encontram muito presentes tanto nas relações sociais e familiares como também nas complexas estruturas organizacionais. Aponta ainda que as mulheres precisam desenvolver competências que fortaleçam sua inteligência emocional, resiliência e autoconfiança para superar os desafios que lhes são impostos devido à sua condição feminina. A limitação do estudo reside na amostra não probabilística, portanto não generalizável e na quantidade reduzida de entrevistas. Sugere-se a realização de novos estudos mais abrangentes.

**Palavras-chave:** Competências; Empresa familiar; Gênero; Liderança feminina; Sucesso.

**Résumé**

L'objectif de cette étude exploratoire était d'enquêter sur les difficultés rencontrées par les femmes dans les processus de succession à la direction des entreprises familiales, en identifiant les principaux défis auxquels elles sont confrontées. Dans un premier temps, une enquête bibliographique a été réalisée, qui a souligné qu'il s'agit d'un processus beaucoup plus difficile pour les femmes que pour les hommes, malgré plusieurs avancées ces derniers temps. Pour cela, nous avons utilisé une enquête portant sur un échantillon de 126 personnes, hommes et femmes compris, qui ont exprimé leur opinion sur le sujet. Par la suite, deux héritières ont été interrogées afin d'obtenir des données plus approfondies et des analyses plus cohérentes. Les résultats montrent que les questions de préjugés sexistes sont encore très présentes tant dans les relations sociales et familiales que dans les structures organisationnelles complexes. Il souligne également que les femmes doivent développer des compétences qui renforcent leur intelligence émotionnelle, leur résilience et leur confiance en soi pour surmonter les défis qui leur sont imposés en raison de leur condition féminine. La



limite de l'étude réside dans l'échantillon non probabiliste, donc non généralisable et dans le nombre réduit d'entretiens. Il est suggéré que de nouvelles études plus complètes soient menées.

**Mots-clés:** Compétences; Affaire de famille; Le genre; leadership féminin ; Succession.

## 1. Introdução

Apesar de inseridas no mercado de trabalho e em condições que avançaram muito nas últimas décadas, as mulheres ainda precisam passar por diversas dificuldades devido ao seu gênero quando se trata de posições de liderança. Quando se trata do processo de sucessão em empresas familiares, por incrível que pareça, tais dificuldades são ainda mais sentidas e difíceis de serem superadas

É por este motivo que diversos autores nacionais e estrangeiros se debruçam sobre o tema relacionado à liderança feminina (BHAT; SISODIA, 2019; CHIQUET, 2019; DALPRA; RODRIGUES, 202; ESTÉS, 2018; FERNANDES; ROMA, 2017; GATES, 2019; JIRONET, 2012; MANDELLI, 2015; SANDBERT, 2013), aos enormes desafios inerentes à administração de empresas familiares, principalmente quanto à sucessão dos negócios (BERNHOEFT, 2019; COELHO et al., 2013; FERREIRA, 2021; GERSICK et al., 2017; GOLDSMITH; HELGESEN, 2019; GORDON, 2008; KIGNEL; WERNER, 2007; PRADO, 2019; PRADO, 2022; SALMERON, 2018; SEABRA et. al., 2019) ou a ambos os temas (DUMAS, 1989; CHUA et al., 1999; MACHADO, 2005).

Parte-se da hipótese que um dos maiores desafios enfrentados pelas mulheres na sucessão dos negócios familiares pode estar relacionado ao senso comum de não haver meritocracia, isto é, de que as mulheres assumem posições de destaque apenas por serem filhas do dono e não por suas competências (isso também pode acontecer com homens).

No caso das mulheres, soma-se a isso toda a carga emocional e social que vem com o gênero, a começar por salários menores, na média, mesmo com capacitação superior à dos colegas homens, como mostram dados do IBGE (2018, 2019; 2020) e IPEA (2019), dados esses que por si só, pelas injustificáveis desigualdades que mostram entre homens e mulheres no mercado de trabalho, já justificam a realização desta pesquisa.

## 2. Empresas Familiares e Sucessão



Independentemente de como as empresas são constituídas, há sempre características que ajudam e atrapalham sua condução, e não é diferente para as empresas familiares – apesar de serem constituídas pelas pessoas que mais se amam. Na realidade, toda a proximidade pode ser por si só um fator agravante ou atenuante dos problemas.

A família patriarcal considerada como tradicional brasileira sofreu diversas alterações nas últimas décadas e essas mudanças fazem com que se torne ainda mais complicada uma definição concreta de empresa familiar, uma vez que o próprio conceito de família sofreu alteração ao longo dos anos (MACHADO, 2005).

Segundo Bornholdt (2005), algumas características de uma empresa familiar são: o controle acionário pertence a uma família e/ou a seus herdeiros; os laços familiares como determinantes na sucessão do poder; os parentes se encontram em posições estratégicas da empresa; valores da organização em consonância com os valores familiares; os atos dos membros da família repercutem na empresa, independente se atuam nela ou não e a ausência de liberdade total ou parcial em vender suas participações/quotas herdadas na empresa – nesta última entende-se como incapacidade de se desvincular da empresa.

Após uma revisão de 250 estudos, Chua et al. (1999) chegaram a três possibilidades de definição para empresas familiares que combinam posse e gestão, sendo:

1. Empresas geridas e pertencentes a uma família.
2. Empresas pertencentes à família, mas geridas por terceiros.
3. Empresas geridas por famílias, mas que não são donas.

Ainda segundo o autor, os trabalhos analisados consideram a definição 1 como empresa familiar e preferem à definição 2 à definição 3. Para as definições que incluem os proprietários, têm-se algumas opções como um indivíduo, duas pessoas ligadas por laços sanguíneos, duas pessoas ligadas pelo casamento, uma família nuclear, mais de uma família nuclear, família extensiva e mais de uma família extensiva (incluindo parentes próximos). Dentre essas, a família nuclear é a mais abordada pelos autores que se ocupam com o tema (CHUA et al., 1999). O Quadro 1 sintetiza os conceitos e definições.

Quadro 1 – Conceitos e Definições Relativas à Constituição das Empresas Familiares.



Conceito	Definição
Indivíduo	Uma única pessoa, desvinculada de familiares diretos, indiretos ou cônjuges.
Duas pessoas ligadas por laços sanguíneos	Duas pessoas que dividem algum parentesco direito (consanguinidade).
Duas pessoas ligadas pelo casamento	Duas pessoas que se tornam de uma mesma família por meio do casamento formal e legal.
Família nuclear	Família composta por um casal e seus filhos.
Família extensiva	Família que engloba a família nuclear, incluindo parentes próximos como avós, tios e primos.

Fonte: elaborado com base em Chua et al. (1999).

Portanto, embora haja inúmeros estudos (DUMAS, 1989; CHUA et al., 1999; FLORIANI; RODRIGUES, 2000; MACHADO, 2005) sobre diferentes tipos de formação empresarial familiar, a grande maioria ainda se ocupa com a família nuclear patriarcal como origem absoluta para todas as relações sociais, o que apesar de ainda ocorrer em diversos lugares do mundo, não é mais a única estrutura familiar bem estabelecida o que pode gerar novas formas de constituição de uma empresa familiar que merecem ser consideradas quando se propõe a discutir esse assunto (MACHADO, 2005).

Outras características que exercem grande influência sobre empresas familiares, concomitantemente à sua composição são o tamanho, distância entre gerações e a distribuição e poder. O tamanho pode interferir de dois modos: empresas muito grandes implicam em um maior número de potencial sucessores e famílias muito pequenas podem sofrer com o desinteresse desse único sucessor e fecharem. A distância entre gerações também tem grande influência, visto que diferentes gerações costumam ter visões diferentes para os negócios, e, além disso, o convívio entre o sucessor e sucedido pode ser mais longo ou mais curto dependendo dessa amplitude de idades. Já o último aspecto da distribuição do poder é talvez a mais interessante de todas – modificações ao longo dos anos da composição familiar, sobretudo quando se aborda a autonomia feminina (MACHADO, 2005). Por isso, Passos et al. (2006) ressaltam que a dinâmica de uma empresa familiar envolve questões emocionais, empresariais, patrimoniais e legais.

Armando Lourenzo (2022) define, ainda, as principais dificuldades no processo de sucessão como sendo falta de planejamento, preparo inadequado dos sucessores, conflitos familiares e divergência entre sócios, influências internas e externas, centralização do poder pelo fundador e sucessores sem vocação ou com falta de interesse.



## 2.2. Sucessão feminina em empresas familiares

A escolha de um sucessor dentro de qualquer empresa costuma ser um processo feito de maneira cuidadosa e meticulosa, uma vez que o futuro da organização e de todos seus *stakeholders* depende de uma boa condução feita por esse novo líder. Por meio de entrevistas realizadas por Teston e Filippim (2016) e o levantamento bibliográfico realizado por Constantinidis (2008), percebe-se que o fundador possui grande influência nesse processo, seja de forma positiva, com “questões simbólicas” de heroísmo visto pelos funcionários da empresa, como mostram os primeiros autores, ou de maneira negativa, como mostra a segunda autora, com a resistência de se considerar uma sucessora feminina, ou mesmo à crença que mulheres herdeiras não são tão capazes quanto seus irmãos homens – visão que se dissemina por toda a organização, gerando mais objeções.

Como já abordado anteriormente, as pesquisas acadêmicas sobre família historicamente se pautaram na visão patriarcal da sociedade, e, portanto, a vasta maioria dos estudos de caso sobre a sucessão empresarial se baseava na relação que entre pais e filhos, mesmo porque algumas culturas e famílias descartam a possibilidade de uma sucessora. Mesmo com a adoção de palavras e formas de abordagem “*unissex*” para se referir ao tema, sucessores e sucessoras são avaliados e julgados comumente de uma mesma maneira, o que dificilmente retrata a realidade (DUMAS, 1989).

Sobre o processo de escolha de um sucessor para empresas familiares, Constantinidis (2008) considera que ocorre, muitas vezes, de forma progressiva, com a introdução do futuro sucessor na organização com o intuito de fazê-lo aprender sobre o ambiente, o que é visto por Teston e Filippim (2016) como sendo um processo de legitimação e socialização do sucessor com todos os envolvidos no processo, incluindo a “dominação legal, tradicional e carismática” (TESTON; FILIPPIM, 2016, p. 535). A primeira seria por meio da assinatura dos documentos, a segunda é a cumplicidade existente entre pai e filho, na qual ambos desejam o êxito da sucessão, e a última é a admiração dos colaboradores.

Uma das principais razões para a escolha de uma sucessora é, segundo autores como Dumas (1989) e Constantinidis (2008), a falta de um sucessor do gênero masculino, sendo a mulher vista como o último recurso para “salvar a empresa familiar”. Isso explica o fato de que mulheres herdeiras, mesmo em cargos de liderança, sentem mais dificuldade em se ver



como líderes, sendo menos confiantes e tenham menos credibilidade e legitimidade (CONSTANTINIDIS, 2008, p. 3).

Segundo um estudo derivado de entrevistas realizadas por Dumas (1989), o processo sucessório pode se dar em sete diferentes cenários, sendo muito mais recorrentes para mulheres que para homens, justamente devido à forma que elas foram socializadas, conforme sintetizado no Quadro 2.

Quadro 2 – Cenários e Definições Relativos à Sucessão por Mulheres nas Empresas Familiares.

<b>Cenário</b>	<b>Definição</b>
Filhinha do Papai	Ambiguidade entre o papel de filha e gestora e a necessidade de agradar o pai.
Ritos de Passagem	Dificuldade em estabelecer um senso de identidade uma vez que a filha não tem um papel definido na organização.
A Sucessora Invisível	Entrada da filha na organização por necessidade, sem que tenham considerado ou sem ter sido consideradas como sucessoras anteriormente
A Usurpadora	Conflito entre o pai, filha e um terceiro gestor, que mesmo sem ser da família, ocupava a segunda posição de liderança.
A Síndrome da Branca de Neve	Conflito entre pai, filha e mãe sendo possível que a filha assuma os negócios da família para se aproximar do pai, vendo a mãe como tendo inveja da relação dos dois.
A Zeladora do Ouro do Rei	Entrada da filha na organização para cuidar tanto do pai quanto da empresa, sendo essa sua identidade e motivação.
Voz Silenciosa	Alienação e falta de propósito na organização, submetendo-se a uma posição de inferioridade, somente obedecendo o pai.

Fonte: elaborado com base em Dumas (1989).

Floriani e Rodrigues (2000, p. 304) ainda afirmam que: “o sucesso de uma empresa familiar está na capacidade de seus membros separar os três chapéus, que não podem se sobrepor: o chapéu de membro da família, o chapéu de acionista e o chapéu de executivo da empresa”. Isto é, a consciência de que cada um possui diferentes papéis nos diferentes ambientes pode evitar conflitos e garantir a continuidade harmônica dos negócios.

### 2.3. Competências na Liderança e Liderança Feminina

O dizer sem autoria "Não se nasce líder, torna-se líder" exemplifica bem a ideia de que a liderança não é uma característica inata, ou que mesmo sendo, esta é capaz de ser desenvolvida por aqueles que não tem a sorte de nascerem com ela. Comumente referida como competência, o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes vem sendo cada vez mais um tópico discutido nas universidades e mercado de trabalho. Menezes et al. (2013) identificou, por meio de 64 entrevistas semiestruturadas com mulheres líderes e uso da análise



do discurso, quatro principais personagens do imaginário que dita o perfil executivo: o Comandante, o Nobre, o Político e o Dedicado, como demonstrados no Quadro 3.

Quadro 3 – Perfis de Liderança.

PERSONAGEM	PRINCIPAL CARACTERÍSTICA	COMPETÊNCIAS
Comandante	Centralizador	Proatividade, persuasão, estrategista
Nobre	Idealizado/distante	Autoconfiança, integridade, conhecimento
Político	Articulador	Negociação, comunicação, trabalho em equipe
Dedicado	Responsável	Foco, comprometimento, senso de responsabilidade

Fonte: Adaptado de Menezes et al. (2013).

Brito e Leone (2012) reportam uma pesquisa realizada com mulheres líderes em empresas familiares constatou que a maioria das 30 entrevistadas dá um grau de extrema importância para características como Organização Decisão, Comunicação, Trabalho em equipe, Criatividade e Conflito/Negociação, enquanto outros aspectos como Planejamento, Liderança, Análise e Síntese, Execução e Inspiração/Motivação são comparativamente menos. Esses aspectos da gestão organizacional estão muito ligados a ideia de que a criação da mulher é voltada para questões emocionais em prol da harmonia a pacificação da família (GARCIA, 2001), o que estendido ao ambiente empresarial, pode ser entendido como um papel de negociadora ou versátil, como apurado por Menezes et al. (2013).

Disto têm-se que, apesar de algumas competências como comunicação, criatividade, comprometimento e ética sejam essenciais para qualquer liderança percebida, observa-se que há diferenças entre o que se espera de um líder e uma líder, o primeiro respeitado mesmo que autoritário e a segunda submetida ao ambiente, necessitando ser mais maleável para alcançar seus objetivos.

Em muitas corporações, algumas características, consideradas femininas, como apoio, incentivo e participação, interessam na melhoria do clima organizacional e, em simultaneidade ao modelo masculino, geram um comportamento organizacional positivo para o atual contexto mundial. As mulheres conquistam espaços maiores, mas continuam estabelecendo-se sob os princípios de gênero (OLIVEIRA, 2008, p.311).

Aponta-se por fim que, fora as dificuldades enfrentadas ao se inserir no mercado de trabalho, mulheres sofrem para se manter nele, ainda que já tenham conseguido conquistar seu espaço arduamente.

### 3. Metodologia



O procedimento técnico adotado neste estudo foi um *survey*, que busca informação diretamente de um grupo de interesse a respeito dos dados que se deseja obter, sendo, portanto, muito útil nas ciências sociais e especialmente em pesquisas exploratórias, como esta (GIL, 2019) e descritivas.

Os dados primários foram coletados por meio de um questionário online elaborado e disponibilizado no Google Forms<sup>®</sup> com 4 seções: a primeira de segmentação do público, a segunda com nove perguntas de abordagem quantitativa utilizando a escala likert de 1 a 5 (1 para “discordo completamente” até 5 para “concordo plenamente”), a terceira seção contendo duas perguntas de múltipla escolha e a última mais informativa e aberta, objetivando saber um pouco mais sobre a opinião dos respondentes sobre o tema.

A divulgação foi feita por dois meses, durante o período do dia 19/05/2022 a 27/07/2022, para diversos grupos de redes sociais dos pesquisadores (pessoais, faculdade, trabalho etc. via WhatsApp, Instagram e Facebook). A amostragem seguiu a técnica em cadeias e não probabilística conhecida por *snowball sampling* (amostragem bola de neve), utilizada em pesquisas sociológicas por meio de mídias sociais, em que os sujeitos iniciais da pesquisa recrutam os sujeitos futuros (BOCKORNI; GOMES, 2021). A aplicação desta técnica permitiu obter-se um total de 126 respostas válidas.

Para a análise e tratamento dos dados exportou-se as respostas para uma planilha do software Microsoft Excel<sup>®</sup> o qual, por meio de tabelas dinâmicas, possibilita realizar a análise com estatísticas básicas e correlações com a faixa etária e gênero, por exemplo.

Acessoriamente aplicou-se, para coleta de dados, duas entrevistas semiestruturadas que são “um encontro entre duas pessoas, a fim de que uma delas obtenha informações a respeito de determinado assunto, mediante uma conversação de natureza profissional” (LAKATOS; MARCONI, 2003, p. 195). A primeira entrevista ocorreu via WhatsApp e a segunda via videochamada. As duas entrevistadas foram escolhidas com base em suas experiências de vida: a primeira entrevistada (E1) trabalhou por um período na empresa de sua família, mas optou por sair, e a segunda (E2), com 50 anos de idade, está há mais de 15 anos em sua empresa familiar. Ambas as entrevistadas têm suas identidades mantidas em sigilo. O roteiro de entrevistas dividiu as perguntas em categorias sendo elas: A Empresa Familiar; Trajetória da Herdeira; Liderança, Sucessão e Processo Sucessório; Relação Familiar x Empresa Familiar; Dificuldades na Empresa Familiar e Opinião da Herdeira sobre



o Tema. Por meio da análise do discurso (BARDIN, 2015), a fim de extrair individualmente o que foi possível entender nas entrelinhas e relacionar com o objetivo do presente trabalho.

Registra-se que, por se tratar de um *survey*, tipo de pesquisa, em que “o respondente não é identificável portanto, o sigilo é garantido” (GERHARDT, SILVEIRA, 2009, p. 39) e de duas entrevistas nas mesmas condições de confidencialidade, não foi necessário obter registro nem avaliação do Comitê de Ética em Pesquisa, motivo pelo qual não se apresenta o Certificado de Apresentação de Apreciação Ética. Não obstante, tanto as entrevistas quanto o questionário foram respondidos após ciência no Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) nos moldes do prescrito pelo Conselho Nacional de Saúde.

#### **4. Apresentação e Análise dos Dados**

O questionário online, aberto a todo o público, obteve 126 respostas, sendo 71,4% do gênero feminino e 27,8% do gênero masculino e 0,8% se identificaram como outros. Quanto à faixa etária obteve-se os seguintes resultados: 50,8% de 40 a 59 anos (geração X), 36,5% de 18 a 28 anos (geração Z), e os outros 11,2% igualmente divididos entre as faixas etárias dos 29 a 39 anos e 60 a 74 anos, sendo apenas 1,6% abaixo dos 18 anos e nenhum respondente com mais de 75 anos.

Com relação ao nível de escolaridade, a maioria dos respondentes afirmou possuírem pós-graduação completa ou em curso (34,1%) ou estarem cursando o ensino superior (33,3%), seguido por 22,2% com ensino superior completo e 9,5% com ensino médio completo, mas superior incompleto e 0,8% com ensino fundamental incompleto. Portanto, a persona do questionário é uma mulher, na faixa dos 40 a 59 anos cursando o ensino superior ou pós-graduação.

No que se refere à assertiva “Líderes que herdaram empresas familiares (dos pais, tios, avós...) enfrentam, em geral, menos dificuldades que líderes que não herdaram empresas”, houve 50,8% das respostas sendo 4 ou 5, sem uma grande diferença na segmentação de gênero ou de escolaridade. Das 13 respostas “1” (discordo completamente) 9 foram da faixa etária dos 40 a 59 anos, considerando que grande parte das empresas no Brasil são familiares, isto pode indicar que a experiência que tiveram em empresas familiares provou o contrário. Essa percepção de que ao herdar uma empresa o herdeiro enfrentará menos dificuldades está, de certa forma, relacionado com o senso de meritocracia, no entanto, não necessariamente é



verdadeiro, uma vez que uma empresa herdada apesar de ter a vantagem de já ser estabelecida, também tem seus vícios e problemas que uma empresa que começou do zero não tem.

No que diz respeito às afirmações de que “Mulheres, no geral, enfrentam mais dificuldades no cargo de liderança devido à preconceitos e estereótipos da sociedade” e “Mulheres líderes precisam se provar mais competentes que homens líderes, mesmo que estejam no mesmo nível hierárquico” houve bastante convergência consenso entre os respondentes com 62,7% e 60,3%, respectivamente, assinalando o número 5 de concordância. Para a primeira frase, ninguém abaixo dos 40 anos discordou fortemente, e das 42 pessoas que selecionaram 1, 2 ou 3, 70% eram homens. Já para a segunda frase, não houve uma diferença muito grande entre gênero, faixa etária ou escolaridade. Com isso, fica claro que a maioria dos respondentes percebe que mulheres, de fato, enfrentam mais obstáculos que homens, e, aparentemente, esta realidade está mais clara para mulheres e pessoas mais jovens. Essas desvantagens são, evidentemente, fruto de uma sociedade que sempre beneficiou os homens em detrimento das mulheres.

Em relação à frase “Mulheres líderes tendem a adotar um comportamento estereotipado como masculino”, 41,2% dos respondentes assinalaram o grau 1 ou 2 e 38,1% a opção 4 ou 5, não apresentando variação significativa quanto a gênero, faixa etária ou escolaridade nas respostas. A visão de que mulheres precisam se masculinizar para serem líderes mais respeitadas vem da percepção de que somente líderes homens chegam a resultados satisfatórios porque eles se impõem, são persuasivos e estrategistas, ao passo que mulheres precisam ser mais flexíveis para exercer o cargo e quando se posicionam de forma mais assertiva, são vistas como prepotentes (esta teoria foi colocada à prova na terceira seção do questionário). Uma pequena maioria não enxerga dessa forma, o que pode se dever muito graças aos avanços nas pautas femininas e de liderança que cada vez mais fazem parte das discussões trazidas nas escolas, empresas e mídias de forma geral.

A afirmação com maior discordância entre os respondentes foi “Acredito que filhos de mulheres líderes são mais negligenciados se comparados a filhos de mulheres não líderes” com 57,1% assinalando 1 e 2, 24,6% dando nota 3 (neutros) e 18,3% de respostas 4 ou 5. Neste caso, 57,7% dos que concordaram eram da faixa dos 40 a 59 anos, mas contrariamente ao senso comum, 56,5% dos que responderam 4 ou 5 eram mulheres. Não se pôde identificar



se as respondentes são mulheres líderes ou se alguns delas tiveram a experiência de ter uma mãe líder, mas fato é que a sociedade ainda enxerga, mesmo que em menor recorrência que há alguns anos, mulheres líderes como mulheres que deixam de exercer sua maternidade de forma completa.

Apesar de apresentar uma grande porcentagem de discordância (considerando as respostas 1 e 2) com 48,4% e 38,9%, respectivamente, as frases “Considero que líderes que herdam empresas familiares são menos merecedores que os líderes que não herdam” e “Mulheres que herdam empresas familiares enfrentam mais dificuldades que mulheres líderes que não herdam” também apresentaram uma grande porcentagem de “neutros” (nível 3), com 32,5% e 36,5%, nessa ordem. Isso pode demonstrar que os respondentes nunca refletiram muito sobre o assunto, ou não enxergam uma relação forte entre herdar empresas e meritocracia ou, no segundo caso, dificuldades enfrentadas pelas mulheres líderes herdeiras e não herdeiras.

Mesmo que a grande maioria tinha ficado “neutra”, com 37,3%, houve mais concordância (44,4%) que discordância (18,3%) relacionada à afirmação de que “Trabalhar e administrar uma empresa familiar tende a ser mais complicado e gerar mais conflitos internos na organização”. No entanto, no começo do questionário a maioria afirmou acreditar que líderes que herdam empresas familiares enfrentam menos dificuldades, o que deveria indicar justamente o contrário, ou seja, mais discordância que concordância.

Para a afirmação de que “Mulheres líderes que herdam empresas precisam se provar mais competentes que mulheres líderes que não herdaram empresas familiares” não houve muita convergência entre os pesquisados, com 31,7% marcando 1 ou 2, sendo que para o nível 3 foram 23,8% e 44,5% para 4 ou 5. Dos concordantes, 59% eram da faixa dos 40 a 59 anos. Percebe-se que a maioria das pessoas realmente tem a percepção de que mulheres precisam provar serem mais competentes, mas que a diferenciação entre herdeiros e não herdeiros ainda não traz muito impacto na reflexão do público, não obstante houve pequena maioria enxergando a posição de mulher líder herdeira como mais desafiador que o restante.

Na terceira seção do questionário, as perguntas foram “Quando você imagina um líder do sexo masculino, quais são as 3 palavras que mais correspondem ao imaginado?” e “Quando você imagina um líder do sexo feminino, quais são as 3 palavras que mais correspondem ao imaginado?”. As palavras mais votadas para líderes homens foram



Autoconfiante, Estrategista e Negociador, enquanto para mulheres foram Comprometida, Proativa e Comunicativa. Essa diferença nos adjetivos atribuídos deixa clara a visão que se tem sobre as mulheres serem mais passivas, recebendo atributos muito ligados à ideia de mãe, cuidadora e “responsável”, enquanto homens recebem adjetivos mais “agressivos”, voltados à visão de planejamento. Mesmo se tratando de uma mesma posição hierárquica – a de líder – elas ainda não são vistas como uma profissional firme, capaz de ser tão “racionais” quanto eles.

Tabela 1 – Adjetivos Atribuídos a Homens e Mulheres Líderes

<b>Adjetivo</b>	<b>Homens</b>	<b>%</b>	<b>Mulheres</b>	<b>%</b>
Proativo (a)	17	4,5%	43	11,4%
Persuasivo (a)	44	11,6%	17	4,5%
Detalhista	4	1,1%	30	7,9%
Estrategista	72	19,0%	34	9,0%
Autoconfiante	66	17,5%	28	7,4%
Versátil	10	2,6%	26	6,9%
Comunicativo (a)	30	7,9%	46	12,2%
Focado (a)	26	6,9%	44	11,6%
Comprometido (a)	34	9,0%	77	20,4%
Negociador (a)	75	19,8%	33	8,7%
<b>TOTAL</b>	<b>378</b>	<b>100%</b>	<b>378</b>	<b>100%</b>

Fonte: pesquisa.

Na última parte do questionário, informou-se aos respondentes que apenas 1 dos 10 homens mais ricos do Brasil herdou sua fortuna por meio de empresas familiares enquanto esse número salta para 10 quando se trata das mulheres e verificou-se que apenas 14,65% dos pesquisados sabiam dessa informação (FORBES, 2020; 2021). Em seguida perguntou-se o que tal informação incitava nos respondentes, e algumas das respostas consideradas mais significativas foram (as demais praticamente repete os conteúdos apresentados abaixo):

1. Me faz refletir sobre como, comparado aos homens, as mulheres têm mais dificuldade de construir uma carreira para chegar em um cargo de liderança. Parece que é mais “fácil” elas herdarem do que realmente alcançar, enquanto os homens já têm mais oportunidades e é mais padrão eles construírem uma carreira ‘pra’ chegar em posição de liderança.
2. Que no mercado de trabalho, as pessoas tendem a estereotipar a Mulher em cargo de liderança e por isso ela passa mais dificuldades. Já em uma empresa familiar, as pessoas já não veem com o mesmo estereótipo, pois é filha do dono etc. Por isso é mais fácil ela ter um cargo de liderança
3. A dificuldade que as mulheres têm em crescer dentro de empresas não familiares, na maioria por conta de preconceitos infundados.
4. Acredito que a pressão familiar para se assumir empresa seja maior em mulheres, visto que muitas vezes, os homens em uma família são encorajados a seguir suas



carreiras escolhidas por eles mesmo.

5. É triste que para uma mulher chegar ao mesmo patamar de um homem ela precisa receber. Para muitos pode até soar como menos mérito, mas é puramente por falta de reconhecimento

6. Sim, administrar uma empresa é bastante difícil ainda mais quando envolve questões familiares e essas mulheres foram capazes de superar esse desafio. Enquanto a parcela de homens que tem a sua fortuna herdada é muito menor, fazendo com que essa discrepância seja justificada pela falta de capacidade e competência para administrar uma empresa familiar.

7. Acredito que, devido a necessidade de se dividir entre carreira e maternidade, as mulheres têm menos tempo disponível para empreender. Além disso, o mercado, ainda, é menos receptivo a mulheres a frente dos negócios, o que, creio, é uma barreira a ser derrubada.

8. Mulheres cuidam muito bem da família, inclusive do patrimônio.

9. Realmente, o papel da mulher como líder é desconhecido e pouco valorizado, não só no nosso país, mas, desde a minha experiência, em vários países da América Latina. Ser líder, ao mesmo tempo subir na carreira e conciliar com os cuidados da família, é muito difícil. Eu, por experiência própria, tenho dificuldade de conciliar o trabalho, ser exigida pelos meus superiores, produzir academicamente e ao mesmo tempo ser mãe e cuidar da minha família e até de mim. São muitas pressões sociais para as mulheres. Temos que ser boas em absolutamente tudo. Isso esgota a todas! Eu, particularmente, estou esgotada psicologicamente e emocionalmente.

De acordo com os relatos fornecidos pelos respondentes, identifica-se que a percepção mais comum é a de que mulheres têm mais dificuldades de construir a carreira fora da empresa familiar devido a estereótipos, falta de reconhecimento, e pressões sociais em desempenhar diversos papéis. Por outro lado, há também a visão de que mulheres são mais capazes de gerir o patrimônio familiar e lidar com as questões familiares que vem junto com a empresa familiar.

Aliado aos cenários elaborados por Dumas (1989), é possível cogitar que, se realmente as mulheres gerem o patrimônio familiar melhor que homens, pode ser devido ao motivo de elas ingressarem na empresa auxiliando a família e, por isso há uma maior motivação para ser resiliente e superar os desafios impostos, além de que muitas vezes essas mulheres foram criadas para a vida nuclear, na qual devem resolver conflitos sejam eles com seus pais, parceiros e filhos.

Por fim, pondera-se que como as principais características atribuídas às mulheres foram “comprometida, proativa e comunicativa”, é possível que a facilidade em lidar com as adversidades da empresa familiar seja devido a esse perfil mais conciliador.

#### **4.1. Entrevistas**

Como o assunto discutido no presente trabalho tem uma dependência direta com a



questão de gênero, inicialmente procurou-se entender como se dava essa relação entre homens e mulheres dentro da própria família, que é a primeira organização com a qual o indivíduo tem contato, e invariavelmente influencia na gestão da empresa familiar:

“Minhas avós nunca tiveram nenhum emprego fixo e sempre estavam envolvidas com trabalhos domésticos e costura. Meu avô por parte de mãe conseguiu montar uma microempresa de vendas de peças industriais. Já, meu avô por parte de pai trabalhou em várias empresas, mas nunca conseguiu ficar por muito tempo em um mesmo lugar porque tinha vício em álcool. Nesse sentido minha avó por parte de pai sustentava a casa, principalmente, vendendo suas costuras. Na minha família existe muita diferença no tratamento entre homens e mulheres. Ainda me parece seguir um padrão antigo no qual a mulher fica em casa cuidando dos filhos e dos trabalhos domésticos e o homem é responsável por trabalhar e cuidar dos recursos financeiros da família” (E1).

“... A questão de gênero é bem forte, minha mãe mesmo eu vejo como submissa ao meu pai, mas eu já não me vejo assim, provavelmente por minha formação de fora, mesmo em uma cultura mais voltada ‘pro’ homem eu me vejo diferente. Fora a cultura, o caso da minha mãe também penso que... ela nunca trabalhou fora, sempre foi apoiando o meu pai” (E2).

A dependência financeira da mulher em relação ao marido era recorrente há alguns anos, e vem diminuindo com a maior autonomia e escolaridade das mulheres e consequente maior inserção no mercado de trabalho, contudo é ainda um fator muito importante na construção familiar, sobretudo na criação das novas gerações que se espelham em suas mães. Pode-se dizer, portanto, que ambas as entrevistadas cresceram em famílias mais machistas, nas quais as mulheres desempenham um papel muito mais submisso que os homens. Especialmente para a segunda entrevistada, a questão cultural foi um tema abordado como algo que influenciou não somente a criação como também a gestão empresarial.

“Pela minha experiência foi muito sofrido, por ser uma família oriental é mais difícil... brasileiros, americanos, os pais têm uma mentalidade diferente. Pai orientais são mais rígidos, têm uma expectativa de um nível maior de respeito que você tem que ter por ele, mesmo dentro da empresa. O pensamento é de que “Aqui você é meu funcionário e trabalha para mim, mas precisa me respeitar como pai”. Talvez para outras culturas as mulheres tenham mais voz e mais espaço, empresa oriental é mais difícil, eu sofri bastante com ele.” (E2)

A primeira entrevistada não se encaixa em nenhuma das definições de Dumas (1989), ao passo que a segunda pode ser interpretada, inicialmente, como “A Sucessora Invisível”.

“Quando trabalhei na empresa, contra a vontade do meu pai, eu estava em uma posição de gestão da logística de produção e distribuição. Nesse sentido alinhava com os clientes as demandas da semana para ajudar com a programação da produção e distribuição. Além das tarefas de controle de estoque” (E1).

“No meu caso, meu pai só teve filha mulher, três, e eu sou a mais velha. Lógico que no fundo do coração dele, mesmo nos amando muito, enquanto dono da empresa ele gostaria de ter um filho para assumir. [...] No início meu pai queria que eu fizesse



algo, mas não confiava em nada que eu fazia porque mulher não ‘cria coisa’ (E2).

Enquanto para a E1 a entrada na organização se deu quase como uma forma de desafio, a E2, devido ao seu gênero, se deparou com a realidade de que o pai preferia ter um filho para assumir os negócios e que mesmo com a filha disposta a assumir ela ainda não tinha a confiança necessária para que ele lhe delegue tarefas mais estratégicas. Essa situação poderia, por si só, ser uma fonte de conflito sem solução, e por isso entende-se que a determinação e autoconfiança da entrevistada foram competências-chave para não gerar ressentimentos e a sensação de insuficiência aos olhos do pai.

Sabe-se que impor opiniões e pontos de vista aos colaboradores e superiores é um desafio enfrentado por todos, independentemente da estrutura empresarial, entretanto, a dificuldade enfrentada por mulheres costuma ser sempre maior, uma vez que mulheres incisivas são vistas como arrogantes, além de terem crescido em uma sociedade que sempre as ensinaram a serem flexíveis e se adequarem à situação. Homens e mulheres que trabalham em empresas familiares defrontam os pais ou familiares, que muitas vezes ainda as veem como “crianças” que devem obedecê-los, e para mulheres esse peso ainda é maior, como relatado pelas entrevistadas:

“Muitas vezes tive que ser falar de uma maneira mais firme para que as outras pessoas me escutassem. Acredito que por ser filha do dono fui mais facilmente escutada. Embora já encontrei um grau de dificuldade por parte dos funcionários.” (E1)

“Eu fazia a parte de fechamento de câmbio [...] com o ‘cara’ do câmbio do outro lado, te falando sobre as taxas e tudo. Eu avisava meu pai quando a taxa estava menor para ele saber que eu ia fechar naquele momento, mas ele sempre me contrariava. Ele via na internet que a taxa ia abaixar e mesmo eu explicando as questões econômicas ele me falava que eu não sabia de nada e que ele tinha lido e por isso sabia mais que eu, mesmo que eu estivesse em contato direto com a pessoa responsável. Já aconteceu de ele falar que iria assumir a perda de dinheiro caso a taxa subisse depois do momento que falei porque era assim que tinha que ser. Expliquei como essa era minha responsabilidade e eu que deveria assumir os riscos etc., mas até nas situações em que eram da minha alçada e que eu tinha mais informação, eu precisava do aval dele para prosseguir – esse era meu conflito com ele, eu não tinha a liberdade para tomar as decisões que me cabiam e crescer com meus erros. O que aconteceu foi que chegou na sexta-feira, fim do dia, a taxa estava mais alta e tive que fazer o fechamento mesmo assim, com a perda de dinheiro, ainda tendo que ouvir que “Negócios são assim mesmo, um dia se ganha e outro se perde”. Ele tinha desculpas para tudo. Demorou muito para ele aceitar. “Já ouvi ele falando para minha mãe, quando estava decepcionado, que a pior decisão que tinham feito foi nos mandar para estudar nos Estados Unidos, mas essa conclusão é simplesmente porque eles queriam que tivéssemos continuado a ser aquelas crianças obedientes de 12 anos que éramos quando fomos para lá. Eles não conseguiam aceitar que crescemos e temos opiniões diferentes das deles, e que podem ser as corretas” (E2).



Com o pai de perfil Comandante (MENEZES et al., 2013), a realidade exige das entrevistadas uma competência maior de persuasão e sobretudo resiliência para poderem, incessantemente, posicionarem-se de maneira assertiva mesmo que contrariadas pelas pessoas mais próximas, que são da sua família. Especialmente no segundo caso, percebe-se como é importante que a sucessora trabalhe muito sua inteligência emocional para poder administrar os papéis de filha e diretora e não se revoltar por saber da falta de confiança do próprio pai. No entanto, pelos relatos, percebe-se que a relação sanguínea com os donos pode trazer bons frutos, como ter sua opinião mais facilmente validada, o que pode ser visto, de certa forma, como um preconceito, no sentido mais lato da palavra, em que as pessoas ao redor confiam no sucessor sem que ele necessariamente tenha se mostrado digno da confiança dos demais colaboradores.

Em relação ao processo sucessório, no caso da primeira entrevistada não há um plano de sucessão, pois os proprietários ainda administram sem problemas. No segundo caso, a empresa já passou por sua primeira sucessão e, embora ainda não tenha desenhado um plano sucessório para a próxima geração, a E2 fez uma observação quanto ao processo quando se aborda a questão de gênero:

“Acho que exige mais da mulher, porque assim, o homem só vai lá e fala “eu sou o dono”, o pai apresenta como o filho que vai assumir os negócios, a mulher não, tem que lutar, mostrar o conhecimento e convencer os outros do seu valor, é mais trabalhoso, mas também é mais gostoso. Esse reconhecimento e a conquista gradual do seu espaço... para mim é o melhor” (E2).

Observa-se como, nesse caso, a entrevistada tem a percepção de que teve que galgar sua posição de maneira mais incisiva (uso da palavra luta, convencer) que homens, supostamente seu primo, que trabalha junto e foi apresentado como o filho do outro proprietário, tio da entrevistada.

“Apesar do discurso dos atuais gestores de que a entrada das filhas seria positiva e de que teriam autonomia, ainda é com certa dificuldade que a nova geração consegue contribuir com ideias: “Como é uma empresa familiar e tradicional ideias de inovação com o uso de novas tecnologias não são muito bem aceitas” (E1).

“Lembro de uma expressão que meu pai sempre falava para mim, e que eu aguentei por muitos anos até não aguentar mais [...] que traduzido do chinês ficaria: ‘A decisão é minha, você só faz o que estou mandando’ (E2).

Mesmo assim, há a constante pressão para que os filhos assumam os negócios dos pais, como expressa a entrevistada E1 no excerto abaixo.



“Minha decisão de sair da empresa familiar foi impulsionada pelo desejo de conhecer empresas maiores, suas tecnologias e ferramentas de gestão. Em algum momento pretendo montar minha própria empresa infelizmente não consigo encontrar mais oportunidade no ramo da família. Ele não gosta, fala até hoje que eu tenho que ir trabalhar com ele e tudo, sobra até para o meu irmão. Ele fala que se esforçou muito e seria ‘jogado fora’ caso nenhum dos filhos assuma os negócios” (E1).

Por fim, a competência mais importante, segundo a E2 é a comunicação e saber equilibrar, como Floriani e Rodrigues (2000, p. 304) relatam, os chapéus de membro da família, acionista e executivo, e a falta de habilidade em não sobrepor esses papéis pode gerar até mesmo uma profunda desmotivação, como relatado:

“Negócio de família é muito complicado, exige muita comunicação, porque assim, se você é funcionário de uma empresa, você dá sua opinião e não envolve emoções de pai-filha, tio-sobrinha etc. Você trabalha, pode gostar ou não, tem a opção de sair e não leva as situações para o pessoal. Na empresa familiar é diferente, porque ele querendo ou não, estou em um ambiente que quero que ele me trate como diretora financeira, mas às vezes ele não consegue e acaba me vendo como a filha que deve fazer o que ele manda. No entanto, naquele momento não sou filha dele, sou a diretora da área de finanças, entende? Essa emoção é muito difícil de romper, e fica claro tanto para a filha quanto para o pai. Vários dias eu não quis ir trabalhar, não pelo trabalho em si, mas por saber que entrando lá vou ter conflito” (E2).

“Então foi muito conflituoso, demorou cerca de 15 anos para ele confiar em mim como confiava nos homens, mas hoje ele já fala que não tem diferença alguma em ter filhos ou filhas e não se arrepende de não ter tido meninos. Eu fico muito feliz porque eu fui capaz de mostrar para ele que consigo fazer tudo” (E2).

Percebe-se que a confiança do pai, algo que por vezes parece tão simples, na empresa familiar pode ser fonte de conflito e, quando solucionado, torna-se uma grande fonte de alívio e satisfação, por saber que por meio dos esforços pessoais, a executiva, e não mais filha, conquistou a confiança não do pai, mas do proprietário, sendo inclusive a validação pessoal de que o pai se sente contemplado, mesmo sem um filho homem.

## **5. Considerações finais**

Ter sucesso no mundo corporativo não é simples nem possui fórmula pronta, são passos que cada profissional dá de acordo com sua vocação e capacidade em prol de um objetivo. Para as mulheres o esforço é redobrado devido aos estereótipos e preconceitos ainda extremamente enraizados na sociedade, e mesmo que debates acerca do tema tenham feito a visão sobre elas evoluir muito ao longo dos anos, foi possível observar, pelos resultados apurados neste estudo, que elas ainda enfrentam desafios até mesmo dentro de casa,



adicionando mais uma barreira ao sucesso profissional, sobretudo dentro da empresa da família.

Por isso a relação familiar desempenha um papel extremamente importante na decisão de entrar para a empresa familiar, assim como de continuar, pois mesmo que os filhos sejam socializados desde pequenos, seja fisicamente na empresa ou apenas acompanhando a trajetória dos pais, os desafios de gerir uma complexa relação que é a estrutura empresarial se agravam quando tem se conflitos familiares internos. Isso porque neste caso, a empresa familiar passa ser uma extensão do próprio ambiente familiar.

A hipótese inicial era de que os maiores desafios enfrentados estavam ligados ao senso de meritocracia, no qual as pessoas ao redor enxergavam a herdeira como menos merecedora devido a sua relação sanguínea com os proprietários, entretanto, o que se observou é que o maior desafio é o emocional, uma vez que há um constante sentimento de insuficiência e comparação com os outros homens da família.

Portanto, as mulheres líderes de empresas familiares devem trabalhar sua inteligência emocional, e se mostrar, acima de tudo, resilientes para superar os desafios constantes sem que isso afete sua relação familiar; autoconfiantes para que a constante comparação com parentes do sexo masculino não afete sua autoestima e comunicação flexível e paciente para poder transmitir e administrar toda a carga emocional que acompanha esse tipo de sociedade empresarial.

Este estudo não esgota o assunto, pois há ainda muito a fazer para que as mulheres, inclusive nas empresas de suas famílias, possam assumir a liderança de acordo com as competências que tiverem não tendo suas trajetórias de carreira retardadas ou até bloqueadas devido ao seu gênero. Este é um tema sensível e que exige mais pesquisas e discussões.

## Referências

- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Coimbra: Edições 70, 2015.
- BERNHOEFT, Rosa. **A sucessão na estratégia dos negócios**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2019.
- BHAT, Nilima; SISODIA, Raj. **Liderança shakti: o equilíbrio do poder feminino e masculino nos negócios**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2019.
- BOCKORNI, B. R. S.; GOMES, A. F. A amostragem em snowball (bola de neve) em uma pesquisa qualitativa no campo da administração. **Revista de Ciências Empresariais da UNIPAR**, Umuarama, v. 22, n. 1, p. 105-117, jan./jun. 2021.



BORNHOLDT, Werner. **Governança na empresa familiar: implementação e prática**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

BRITO, Lydia Maria Pinto; LEONE, Nilda Maria de Clodoaldo Guerra Pinto. Competências gerenciais requeridas em empresas familiares: um olhar feminino. **Revista de Ciências da Administração**, [S.L.], v. 14, n. 32, p. 50-64, 26 abr. 2012. Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). <http://dx.doi.org/10.5007/2175-8077.2012v14n32p50>.

CHIQUET, Maureen. **Do nosso jeito: mulheres, liderança e sucesso**. São Paulo: Seoman, 2019.

CHUA, Jess H.; CHRISTMAN, James J.; Pramodita Sharma. Defining the family business by behaviour. **Entrepreneurship Theory and Practice**, p. 19-38, jun-ago, 1999. Disponível em: <https://cemi.com.au/sites/all/publications/Chua%20Chrisman%20and%20Sharma%201999.pdf>. Acesso em: 25 set. 2021.

COELHO, Fábio Ulhoa; FÉRES, Marcelo Andrade (coords.). **Empresa familiar: estudos jurídicos**. São Paulo: Saraiva, 2013.

CONSTANTINIDIS, Christina. Daughters Taking over the Family Business: a Gender Analysis. **Institute for Small Business & Entrepreneurship**, Belfast, p. 1-12, November 2008.

DALPRA, Patrícia Silvia Fialho; RODRIGUES, Fabiana de Luna. **O código feminino da liderança: o futuro das organizações e de seus líderes**. Curitiba, Artêra, 2021.

DUMAS, Colette. Understanding of Father-Daughter and Father-Son Dyads in Family-Owned Businesses. **Family Business Review**, v. 2, n. 1, p. 31-46, mar. 1989. Disponível em: <https://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.847.9178&rep=rep1&type=pdf>. Acesso em: 07 out. 2021.

ESTÉS, Clarissa Pinkola. **Mulheres que correm com os lobos: mitos e histórias do arquétipo da mulher selvagem**. Rio de Janeiro: Rocco, 2018.

FERNANDES, Mônica; ROMA, Andréia. **Liderança feminina em ação: a sensibilidade e a intuição no comando**. São Paulo: Leader, 2017.

FERREIRA, Lucelena. **Mulheres na liderança: estratégias para superar obstáculos de gênero nas organizações**. São Paulo: Matrix, 2021.

FLORIANI, Oldoni Pedro; RODRIGUES, Leonel Cezar. Sucessão empresarial: processo sucessório em empresas familiares. **Encontro de Estudos Sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, Maringá, p. 299-312, out. 2000.

FORBES (org.). **As 10 mulheres mais ricas do Brasil**. FORBES, 30, ago. 2021. Disponível em: <<https://forbes.com.br/forbes-money/2021/08/as-10-mulheres-mais-ricas-do-brasil/>>. Acesso em: 12 out. 2021.

FORBES. **10 maiores bilionários brasileiros em 2020**. FORBES, 17, set. 2020. Disponível em: <<https://forbes.com.br/listas/2020/09/10-maiores-bilionarios-brasileiros-em-2020>>. Acesso em: 12 out. 2021.

GARCIA, Volnei Pereira. **Desenvolvimento das famílias empresárias**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.



GATES, Melinda. **O momento de voar:** como o empoderamento feminino muda o mundo. Rio de Janeiro: Sextante, 2019.

GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo (orgs.). **Métodos de pesquisa.** Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

GERSICK, Kelin E.; HAMPTON, Marion McCollom; LANSBERT, Ivan; DAVIS, John A. **De geração para geração:** ciclos de vida das empresas familiares. Rio de Janeiro: Alta Books, 2017.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** São Paulo: Atlas, 2019.

GOLDSMITH, Marshall; HELGESEN, Sally. **Como as mulheres chegam ao topo:** elimine os 12 hábitos que impedem você de alcançar seu próximo aumento, promoção ou emprego. Rio de Janeiro, 2019.

GORDON, Grant. **Empresas familiares:** seus conflitos clássicos e como lidar com eles. São Paulo: Disal, 2008.

IBGE, Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Desigualdades sociais por cor ou raça.** Rio de Janeiro, 2019.

IBGE, Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Estatísticas de gênero:** indicadores sociais das mulheres no Brasil 2a edição. Rio de Janeiro, 2021.

IBGE, Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua.** Rio de Janeiro, 2018.

IPEA, Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. **Mercado de trabalho:** conjuntura e análise. Brasília, abril de 2019.

JIRONET, Karin. **Liderança feminina:** gestão, psicologia junguiana, espiritualidade e a jornada global através do purgatório. São Paulo: Paulus, 2012.

KIGNEL, Luiz; WERNER, Rene. **E Deus criou a empresa familiar:** uma visão contemporânea. São Paulo: Integrare, 2007.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica.** São Paulo: Atlas, 2003.

LOURENZO, Armando. **Sucessão na Empresa Familiar:** transferência do comando entre gerações e gestão de carreira dos sucessores e sucessoras. Publique, 2022. 130 p.

MACHADO, Hilka Vier. REFLEXÕES SOBRE CONCEPÇÕES DE FAMÍLIA E EMPRESAS FAMILIARES. **Psicologia em Estudo**, Maringá, v. 10, n. 2, p. 317-323, maio/agosto 2005.

MANDELLI, Livia. **Liderança nua e crua:** decifrando o lado masculino e feminino de liderar. Petrópolis: Vozes, 2015.

MENEZES, Raquel Santos Soares; OLIVEIRA, Janete Lara; DINIZ, Ana Paula Rodrigues. SIMBOLISMOS DE GÊNERO E GESTÃO: UMA ANÁLISE DAS FEMINILIDADES DE EXECUTIVAS BRASILEIRAS. **Revista de Gestão e Secretariado**, v. 4, n. 1, p.1-22, jan/jun 2013.



OLIVEIRA, Blenda Sueny Marcelletti de. **De herdeira a sucessora: uma trajetória de luta na sucessão empresarial.** 2008. 606 f. Tese (Doutorado) - Curso de Psicologia, Pontifícia Universidade Católica de São Paulo - PUCSP, São Paulo, 2008.

PASSOS, Édio; BERNHOEFT, Renata; BERNHOEFT, Renato; TEIXEIRA, Wagner. **Família, família, negócios à parte: como fortalecer laços e desatar nós na empresa familiar.** São Paulo: Editora Gente, 2006.

PRADO, Roberta Nioac (coord.). **Empresas familiares e famílias empresárias.** São Paulo: Quartier Latin, 2019.

PRADO, Roberta Nioac. **Manual prático e teórico da empresa familiar.** São Paulo: Saraiva, 2022.

SALMERON, Bruno Luís Ferrari. **Governança em família: da fundação à sucessão.** São Paulo: Évora, 2018.

SANDBERT, Sheryl. **Faça acontecer: mulheres, trabalho e a vontade de liderar.** São Paulo: Companhia das Letras, 2013.

SEABRA, Augusto Messias; SANTOS, Nádia dos; TAJRA, Sanmya Feitosa. **Empresas familiares: uma abordagem para pequenas e médias empresas bem-sucedidas.** Rio de Janeiro: Alta Books, 2021.

TESTON, Sayonara de Fátima; FILIPPIM, Eliane Salete. Perspectivas e Desafios da Preparação de Sucessores para Empresas Familiares. **Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 20, n. 5, p. 524-545, setembro/outubro 2016.