



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA FRONTEIRA SUL
CAMPUS CERRO LARGO
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

CHEILA LIDIANE BOTH

**SUCCESSÃO E DESAFIOS DA CARREIRA FEMININA EM ORGANIZAÇÕES
FAMILIARES NO MUNICÍPIO DE CERRO LARGO - RS**

CERRO LARGO

2022

CHEILA LIDIANE BOTH

**SUCESSÃO E DESAFIOS DA CARREIRA FEMININA EM ORGANIZAÇÕES
FAMILIARES NO MUNICÍPIO DE CERRO LARGO**

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao curso de Administração da Universidade Federal da Fronteira Sul (UFFS), como requisito parcial para aprovação na disciplina de Trabalho de Conclusão de Curso.
Área de concentração: Administração Geral.

Orientador: Prof. Dr. Luciana Scherer

CERRO LARGO

2022

FICHA CATALOGRÁFICA

Bibliotecas da Universidade Federal da Fronteira Sul - UFFS

Both, Cheila Lidiane
Sucessão e Desafios da Carreira Feminina em
Organizações Familiares no Município de Cerro Largo - RS
/ Cheila Lidiane Both. -- 2023.
60 f.

Orientadora: Doutora Luciana Scherer

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) -
Universidade Federal da Fronteira Sul, Curso de
Bacharelado em Administração, Cerro Largo, RS, 2023.

1. Mulheres nas Organizações. 2. Carreira Feminina.
3. Empresa familiar. 4. Sucessão Feminina. I. Scherer,
Luciana, orient. II. Universidade Federal da Fronteira
Sul. III. Título.

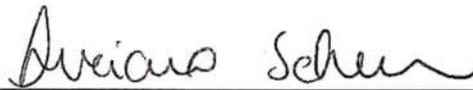
CHEILA LIDIANE BOTH

**SUCESSÃO E DESAFIOS DA CARREIRA FEMININA EM ORGANIZAÇÕES
FAMILIARES NO MUNICÍPIO DE CERRO LARGO – RS**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de
Administração da Universidade Federal da Fronteira Sul,
como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel
em Administração.

Este Trabalho de Conclusão de Curso foi defendido e aprovado pela banca em:
15/02/2023

BANCA EXAMINADORA:

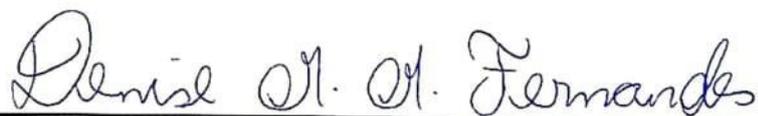


Profª Luciana Scherer – UFFS

Orientadora



Profª. Roberto Ajala – UFFS



Profª. Denise Medianeira Mariotti Fernandes - UFFS

“Dedico este trabalho aos meus pais que sempre me incentivaram a continuar estudando e a acreditar nos meus sonhos.”

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar, quero agradecer a Deus por ter me guiado nessa fase da minha vida, por ter dado força e saúde para chegar até aqui e alcançar essa vitória.

À minha orientadora, pela paciência, pela dedicação, amizade e pelos grandes ensinamentos que me passou, por ser esse grande exemplo de pessoa que não mediu esforços para ajudar no que fosse precis. Saiba que você foi minha melhor escolha como orientadora, irei me lembrar de você para o resto da vida.

À minha mãe que foi minha maior incentivadora para chegar até aqui, que sempre foi exemplo de mulher batalhadora, posso dizer que tudo que sou devo a você. Saiba que tenho muito orgulho de você.

Ao meu pai que também sempre esteve presente em todos os momentos dando força.

Ao meu namorado, por ser tão companheiro, por me dar forças todos os dias para que eu alcançasse meus objetivos. Quero que saiba que sem você eu não teria encontrado a paz e a tranquilidade necessária para chegar até aqui.

Aos meus irmãos que sempre me protegeram.

A minha cunhada e a minha sobrinha que sempre acreditaram no meu potencial.

A todos que de alguma forma estiveram presentes e contribuíram de alguma forma em minha vida. Agradeço de coração.

“Sonhos determinam o que você quer. Ação determina o que você conquista.”

Aldo Novak

Resumo

As mulheres estão buscando cada vez mais estar presentes no mercado de trabalho em cargos mais altos, tais como CEO de uma empresa e, uma das formas de que isso vem ocorrendo é na sucessão familiar. Quando se fala em empresa familiar é difícil separar a família da empresa, pois, certamente, algum membro da família irá assumir a empresa, logo as mulheres vem assumindo esse papel, mas ainda enfrentam algumas dificuldades em meio a sucessão. Por isso a pesquisa traz como problema a seguinte questão: “Quais os desafios para as mulheres em processos de sucessão familiar no município de Cerro Largo?” Diante disso, este estudo tem como objetivo geral “compreender a sucessão e os desafios na carreira feminina em organizações familiares no município de Cerro Largo”. Para isso, realizou-se uma pesquisa exploratória, de abordagem qualitativa adotando-se o estudo de casos múltiplos. Em relação à população, ela foi delimitada com base em mulheres que se tornaram sucessoras em organizações familiares no município de Cerro Largo – RS. A amostra foi por julgamento e não probabilística e a coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas semiestruturadas. Para a avaliação foi realizado um pré-teste do instrumento de coleta de dados. Esse instrumento foi testado com uma mulher sucessora de uma empresa familiar. Logo após a aplicação, o roteiro de entrevistas foi melhorado e, então, foram entrevistadas sete mulheres. Dentre os principais resultados encontrados, destaca-se que o processo de sucessão feminina entre essas mulheres aconteceu de maneira natural e incentivada pelos próprios pais desde que eram criança. Os resultados da pesquisa revelaram que elas enfrentam dificuldades em trabalhar com a família e a conciliação da família, os filhos com o trabalho. E também dos aprendizados que elas obtiveram em relação a gestão de pessoas de entender melhor como o ser humano se comporta em diversas situações. Outro aspecto importante é que entre todas as entrevistas apenas uma relatou ter dificuldades nos negócios simplesmente por ser mulher. Nota-se que questão da sucessão feminina ainda é um assunto pouco estudado nas abordagens da administração e sugere-se que seja abordado com estudos mais profundidade e múltiplos.

Palavras-chave: Empresa familiar, Sucessão feminina, Mulheres nas Organizações, Carreira Feminina.

Abstract

Women are increasingly seeking to be present in the labor market in higher positions, such as CEO of a company, and one of the ways in which this has been happening is in family succession. When talking about a family business, it is difficult to separate the family from the company, as, certainly, some family member will take over the company, so women have been taking on this role, but they still face some difficulties during succession. Therefore, the research presents the following question as a problem: “What are the challenges for women in family succession processes in the municipality of Cerro Largo?” In view of this, this study has the general objective of “understanding the succession and challenges in the female career in family organizations in the municipality of Cerro Largo”. For this, exploratory research was carried out, with a qualitative approach, adopting the study of multiple cases. Regarding the population, it was delimited based on women who became successors in family organizations in the municipality of Cerro Largo - RS. The sample was by judgment and not probabilistic and data collection was performed through semi-structured interviews. For the evaluation, a pre-test of the data collection instrument was carried out. This instrument was tested with a female successor of a family business. Soon after the application, the interview script was improved and, then, seven women were interviewed. Among the main results found, it is noteworthy that the female succession process among these women happened naturally and encouraged by their parents since they were children. The survey results revealed that they face difficulties in working with the family and reconciling the family, children, and work. And also, from the learning they obtained in relation to managing people to better understand how human beings behave in different situations. Another important aspect is that among all the interviews, only one reported having difficulties in business simply because she was a woman. It is noted that the issue of female succession is still a subject little studied in management approaches, and it is suggested that it be addressed with more in-depth and multiple studies.

Keywords: Family business, Female succession, Women in Organizations, Female Career.

LISTA DE FIGURAS

| | |
|--|--------------------------------------|
| Figura 1 – Modelo dos três Círculos | Erro! Indicador não definido. |
| Figura 2 – Modelo tridimensional de Desenvolvimento | Erro! Indicador não definido. |
| Figura 3 - Classificação Geral..... | 19 |
| Figura 4 – Ideias mais abordadas na presente pesquisa..... | 47 |
| Figura 5 – Nuvem de Palavras..... | 48 |

LISTA DE QUADROS

| | |
|--|----|
| Quadro 1 - Estágios de desenvolvimento da empresa familiar | 11 |
| Quadro 2 - Regras e suas aplicações que auxiliam na qualidade da coleta dos dados..... | 22 |
| Quadro 3 - Perfil das Entrevistadas..... | 26 |

SUMÁRIO

| | | |
|----------|--|-----------|
| 1 | INTRODUÇÃO | 10 |
| 1.1 | OBJETIVOS DA PESQUISA..... | 11 |
| 1.1.1 | Objetivo Geral | 11 |
| 1.1.2 | Objetivos Específicos | 11 |
| 1.2 | JUSTIFICATIVA..... | 12 |
| 2 | REVISÃO DE LITERATURA | 13 |
| 2.1 | EMPRESAS FAMILIARES | 13 |
| 2.2 | SUCCESSÃO FAMILIAR | 17 |
| 2.3 | QUESTÃO DE GÊNERO NA SUCCESSÃO FAMILIAR | 20 |
| 3 | METODOLOGIA | 23 |
| 3.1 | TIPO DE PESQUISA E DELINEAMENTO DO ESTUDO | 23 |
| 3.2 | DELIMITAÇÃO DA POPULAÇÃO E SUJEITOS INVESTIGADOS | 24 |
| 3.3 | PROCEDIMENTO DE COLETA DE DADOS | 25 |
| 3.4 | ORGANIZAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS | 27 |
| 3.5 | LIMITAÇÕES DA PESQUISA..... | 29 |
| 3.6 | CONSIDERAÇÕES ÉTICAS..... | 30 |
| 4 | ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS | 31 |
| 5 | CONSIDERAÇÕES FINAIS | 49 |
| | REFERENCIAS..... | 52 |
| | ANEXO A - TERMO COMITÊ DE ÉTICA | 58 |

1 INTRODUÇÃO

A empresa familiar teve origem no Brasil no século XVI, e foi uma das primeiras formas de empreendimento privado, por ser uma capitania hereditária, ou seja, as terras eram a herança e os filhos mais velhos que herdavam as terras dos pais (MARTINS, 1999).

Ela envolve dois sistemas, a família e o negócio, que pode ter vários membros da família ou não, além do que, a gestão pode ser feita por qualquer pessoa de fora e não necessariamente um familiar e isso não fará com que ela não esteja dentro das normas para ser uma organização familiar. É preciso somente que alguém da família seja acionista (SEBRAE, 2022).

Quando se trata de empresas familiares é complexo desassociar a empresa da família pois envolve um plano de sucessão. Mesmo que pessoas da família não atuem na empresa elas precisam ser levadas em consideração no processo (cônjuges, filhos, genros e noras...). Assim como em uma empresa precisa se considerar todas as partes que possuem algum interesse que são os chamados stakeholders, ou seja, funcionários, fornecedores, clientes, governo e comunidade. E assim funciona a sucessão que leva em conta a família, a propriedade e a administração (COHN, 1991).

No momento da sucessão da empresa familiar a história mostra como a sucessão está automaticamente ligada ao sucessor masculino, pelo simples fato deste dar continuação ao nome da família, quando gerar seus próprios filhos. Mas com o passar dos anos a mulher passou a tomar posição e ficou mais ativa no meio social, principalmente por ingressar no mercado de trabalho (FLORIANI; RODRIGUES, 2000).

Quanto mais as mulheres evoluem no mercado de trabalho brasileiro, conseqüentemente sua participação em negócios familiares também aumenta (MANCUSO; SHULMAN, 1991). Mesmo com esse aumento de participação feminina no mercado de trabalho, ainda sim a participação masculina é muito maior. Isso é notável através dos dados do DIEESE (2020), em que a crise reforçou as diferenças salariais entre homens e mulheres, em 2020 elas ainda seguiram ganhando menos que os homens, mesmo ocupando cargos de gerencia ou direção e o desemprego seguiu aumentando principalmente na pandemia. A partir disso é notório que as oportunidades de trabalho são muito desiguais e que as taxas de desemprego feminina são muito maiores que as masculinas.

As mulheres enfrentam práticas discriminatórias, por causa dos estereótipos de gênero que estão presentes na sociedade, isso traz grandes prejuízos para pois dificulta a possibilidade de assumir algumas posições importantes e também tornam seu crescimento mais lento. Muitos

são os fatores que dificultam a mulher de entrar no mercado de trabalho, como a segregação sexual e aquela velha ideia de que o papel da mulher é ser mãe e esposa. Isso acaba restringindo para alguns segmentos de mercado o que afeta totalmente a sua motivação para continuar sua carreira profissional. Já nas organizações familiares esses obstáculos são mais particulares, pois há uma disputa de poder pela autoridade. As filhas e esposas são induzidas a acreditarem que não são capazes de assumir o papel de gestoras (JIMENEZ, 2009).

Segundo Lerner e Malach-Pines (2011), há duas correntes no que se diz respeito a função da mulher nas empresas familiares. Uma diz que a mulher tem mais oportunidades em empresas familiares do que em outros tipos de negócio. Já a outra evidencia que já foram documentadas várias dificuldades e obstáculos que foram vivenciados no ambiente das organizações familiares (JIMENEZ, 2009).

Portanto com o aumento da participação feminina no mercado de trabalho e também levando em conta as questões de estereótipo de gênero presente na sociedade, este trabalho propôs-se a responder a seguinte questão: Quais os desafios para as mulheres em processos de sucessão familiar no município de Cerro Largo?

1.1 OBJETIVOS DA PESQUISA

Para responder o problema desta pesquisa, nesta seção é apresentado o objetivo geral e os objetivos específicos da pesquisa.

1.1.1 Objetivo Geral

Compreender a sucessão e os desafios na carreira feminina em organizações familiares no município de Cerro Largo.

1.1.2 Objetivos Específicos

- Investigar de que maneira acontece a trajetória de sucessão feminina em organizações familiares
- Identificar os principais desafios na carreira feminina nos processos de sucessão

- Apresentar os principais aprendizados da carreira feminina nos processos de sucessão.

1.2 JUSTIFICATIVA

Este estudo teve como interesse analisar a figura feminina nas organizações familiares, visto que o tema sucessão e desafios da carreira feminina em organizações familiares é de grande importância. Segundo Garcia (2001) as mudanças que vem acontecendo no ambiente empresarial das famílias nos últimos anos, são principalmente pelas novas ações realizadas pelas herdeiras.

A respeito das contribuições teóricas, este estudo visou apresentar os principais desafios enfrentados pelas mulheres na carreira feminina e principalmente quando se encontram no lugar de sucessoras. Pois conforme Machado, Wetzel e Rodrigues (2008) as mulheres mais preparadas educacionalmente, estão aptas a ocupar cargos gerenciais e com isso houve aumento da participação feminina nos processos de sucessão familiar.

Este trabalho trouxe para os leitores um olhar mais voltado para as dificuldades que as mulheres enfrentam no mundo dos negócios, além de discussões sobre o mesmo, pois é um assunto que não é muito abordado no meio acadêmico.

Quanto ao lado prático, ele poderá servir de suporte para estudos futuros sobre o assunto, através dos resultados que foram alcançados e também para o público interessado em ter um melhor entendimento sobre o assunto.

Em relação a relevância do estudo, foi apresentado um melhor entendimento sobre o processo de sucessão e como ocorre esse processo com a figura feminina. Levando em conta o grande valor que as mulheres têm nas organizações, mas ainda existindo um preconceito muito grande por trás disso. É preciso compreender como construir uma personalidade feminina quando a sociedade é totalmente machista, e existem muitos obstáculos para essa construção, levando em conta os valores dominantes presentes na cultura (OLIVEIRA, 2008).

O tema tem relevância para os acadêmicos do Curso de Administração da Universidade Federal da Fronteira Sul – Campus de Cerro Largo, pois criou-se novas contribuições para a teoria e conhecimentos sobre o assunto, e uma nova visão do papel da mulher nas organizações.

2 REVISÃO DE LITERATURA

A revisão da literatura tem por objetivo apresentar estudos sobre o tema da pesquisa ou sobre o problema especificamente, a partir disso se faz uma revisão de literatura que já existe, com trabalhos já publicados sobre o assunto, que vão servir de referência para o novo estudo, trazendo contextualização e coerência para o mesmo (VERGARA, 1998). Diante disso, este capítulo apresentou com base na teoria já existente os conceitos principais sobre Empresas Familiares, Sucessão familiar e questão de gênero na sucessão familiar.

2.1 EMPRESAS FAMILIARES

O conceito de empresa familiar é bem diversificado, no entanto quando se fala de empresa familiar se tem aquela ideia de que se trata de uma empresa que não é bem desenvolvida, que a empresa tem uma pequena instalação e sem modernidade nenhuma em seus processos e conseqüentemente que sua cartela de clientes é muita baixa e vulnerável (PALOMO, 2002).

Quase todas as empresas surgiram de uma família, subtraindo apenas aquelas criadas pelo governo. Segundo o que diz Bernhoeft (1996) quando um fundador está iniciando um negócio conseqüentemente está dando início a uma sociedade familiar. Já para Sharma (2004) existe uma abordagem contraditória de alguns autores, pois muitos deles afirmam que existem apenas dois tipos de empresas, familiares e as não-familiares. Mas na verdade pode se ter empresas mais e menos familiares, pois depende do quanto a família se envolve na rotina e nas decisões da empresa.

Longenecker, Moore e Petty (1997), afirmam que existem vantagens e desvantagens em uma empresa familiar, pode se dizer que a ligação familiar pode ter um lado negativo. Pois do lado das desvantagens existem as relações entre a família, que se não tratadas de maneira profissional pode ter influência no meio empresarial, são esses pontos emocionais e pontos econômicos que acabam preocupando muitos investidores e estudiosos, especialmente referente aos problemas sucessão familiar.

Em contrapartida, Longenecker, Moore e Petty (1997) alegam que existem as vantagens da empresa familiar, pois os herdeiros desde muito jovens podem acompanhar tudo que

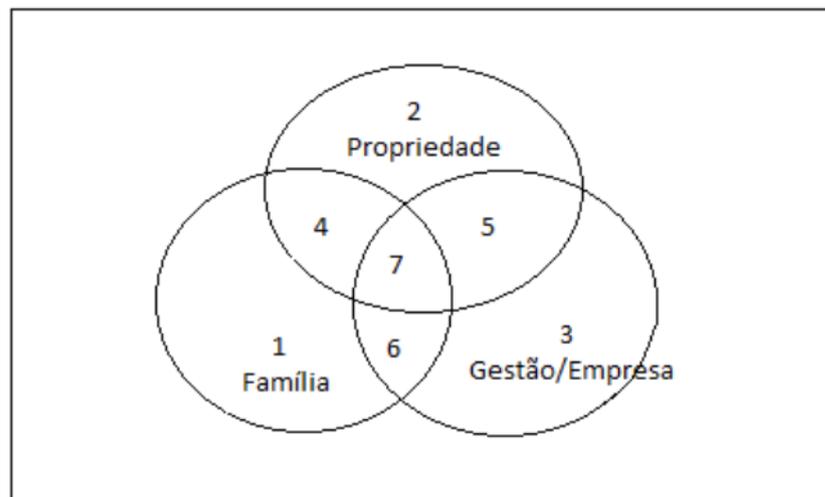
acontece dentro da organização, isso é um ponto positivo pois tem um acesso direto ao presidente e as informações e também uma convivência intensa. O que tornaria o local de trabalho bem mais agradável e a preocupação com os colaboradores seria bem maior, além da lealdade e dedicação serem muito maiores dentro da empresa.

É perceptível a importância das empresas familiares por todo o mundo. Segundo o Sebrae (2021) 90% das empresas no Brasil tem perfil de empresas familiares legalmente constituídas e representam 65% do PIB. Dalla Costa (2006), diz que não se pode manter a ideia de que empresas familiares não podem ser grandes, e que somente são passadas algum dia do fundador para seus filhos. Essas empresas cresceram muito e estão mostrando seu potencial perante outras organizações.

Quanto ao seu ciclo de vida pode se dizer que é semelhante com o ciclo de qualquer outra empresa, porém a diferença está em que as empresas familiares apresentam a evolução das relações entre a família do proprietário juntamente com a vida empresarial. Já as outras empresas não passam por isso por não fazerem parte deste ciclo familiar (DALLA COSTA, 2006).

É possível entender melhor essa relação através de um modelo tridimensional da empresa familiar que envolve a família, a empresa e a propriedade como mostra a (figura 1). Ele é apresentado em vários livros, mas sua formalização foi feita nos estudos de Gersick et al (1997).

Figura 1- Modelo dos três Círculos



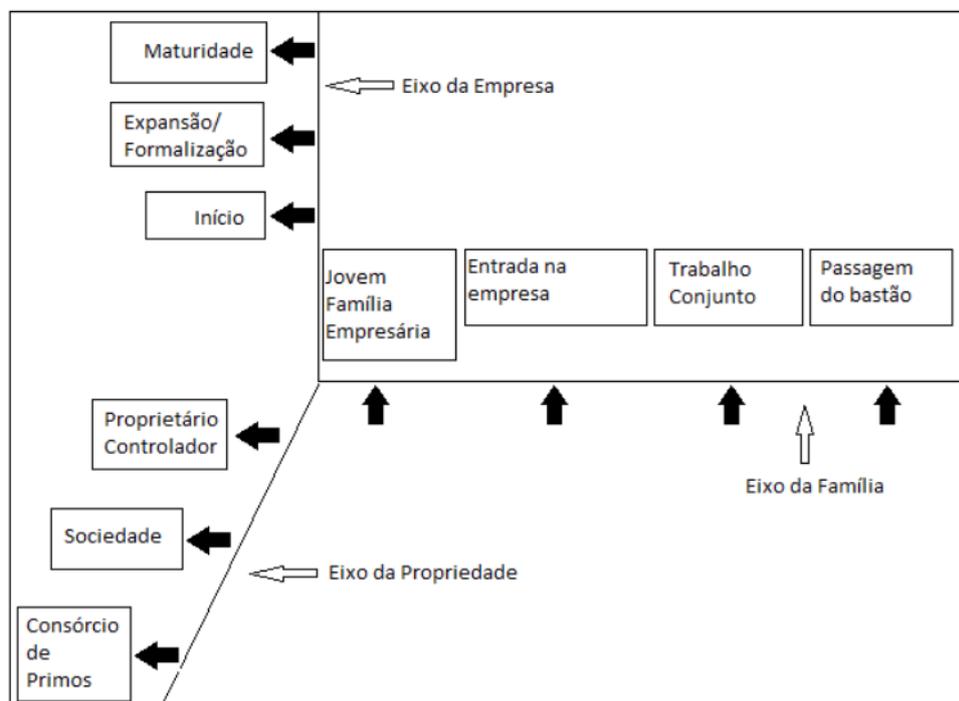
Fonte: Gersick et al. (1997, p. 47)

A partir desse modelo o sistema da empresa familiar é descrito, é possível perceber que cada membro da empresa ou família está situado em algum dos sete setores. Com a demonstração da posição dos círculos é possível perceber o tamanho da complexidade que

existe nas relações misturando família e empresa e ainda a gestão da mesma, mas que também torna possível o posicionamento de todos os membros da família nessas três esferas (PARABONI, 2017)

Conforma Dalla Costa (2006) cada círculo representa uma área de desenvolvimento, na qual a gestão, a família ou propriedade estão passando. No entanto cada uma das áreas influencia a outra, mas, ao mesmo tempo, cada uma delas é independente e possui sua própria execução. A Figura 2 mostra como funciona o desenvolvimento do modelo tridimensional.

Figura 2 – Modelo tridimensional de desenvolvimento



Fonte: Gersick et al. (1997, p. 53)

No Quadro 1, abaixo é possível visualizar o modelo tridimensional de desenvolvimento.

Quadro 1 – Estágios de desenvolvimento da empresa familiar.

| Dimensão | Estágio de Desenvolvimento | Principais características do estágio |
|--------------------|-----------------------------------|--|
| Propriedade | Proprietário controlador | Poder Centralizado |
| | Sociedade entre irmãos | O controle da empresa é legítimo na geração de irmãos, independente se estão dois ou mais irmãos no controle acionário. |
| | Consórcio de primos | Muitos primos são acionistas e há mistura de sócios funcionários e não funcionários. |
| Família | Jovem família empresária | Geração adulta abaixo de 40 anos e filhos, se houver, abaixo de 18 anos. |
| | Entrada na empresa | A geração mais velha entre 35 e 55 anos e a geração mais jovem entre a adolescência e os 30 anos. |
| | Trabalho conjunto | Geração mais antiga entre 50 e 65 anos e a geração mais jovem entre 20 e 45 anos. |
| | Passagem do bastão | Geração mais velha com 60 anos ou mais. |
| Gestão | Início | Estrutura organizacional informal, com a presença do proprietário-gerente no centro. Geralmente desenvolve um produto. |
| | Expansão/Formalização | A estrutura fica cada vez mais funcional e desenvolvem-se produtos ou linhas de negócios múltiplos. |
| | Maturidade | As rotinas organizacionais estão bem estabelecidas, com a estrutura favorecendo a estabilidade e dirigida pela alta gerência. Base de clientes estável ou com modesto crescimento. |

Fonte: Gersick et.al. (1997).

Esse modelo tridimensional possibilita que qualquer empresa familiar possa fazer uma autoavaliação de como anda seu desenvolvimento, observando quem tem o maior poder dentro

da mesma, se é no proprietário ou nos membros da família, também é possível visualizar em qual geração se encontram os membros da família, se há pessoas mais jovens ou mais velhas e como se dá a estrutura organizacional da empresa se é mais formal ou informal. Isso dará margem para que a empresa possa fazer os ajustes necessários para se manter no mercado (FERNANDES; RIBEIRO; CASTRO, 2020).

Segundo o que diz Dalla Costa (2006), não importa o tipo de empresa, todas elas necessitam ser renovadas, inovadas e integradas. Deste modo, o ciclo de vida de uma empresa está conectado tanto a fatores internos como externos e isso independente da liderança. Mas geralmente nenhuma empresa consegue sobreviver aos conflitos internos e um exemplo disso é a disputa pelo poder.

É possível identificar que as empresas familiares têm muitas características diferentes, que são os reflexos na família ou cultura familiar. Todas essas características podem afetar o ambiente da empresa e isso se dá pela ação do sistema tridimensional (modelo dos três círculos) (BORNHOLDT, 2005).

Entre as fases que existem no ciclo de vida da empresa familiar, quando se fala em processo de sucessão ela é considerada a mais difícil, pois é nessa etapa que geralmente as empresas mais fecham as portas em decorrências principalmente de problemas envolvendo a família (VOZIKIS; WEAVER; GIBSON, 2009). Diante disso é importante conhecer o processo de sucessão familiar, e nesse caso como ocorre o processo de sucessão feminina, visto que existem estereótipos em cima da figura feminina de administrar uma organização. Sendo assim na próxima seção foi discorrido sobre alguns conceitos do processo de sucessão familiar.

2.2 SUCESSÃO FAMILIAR

Em uma empresa familiar, o assunto de sucessão é relevante pois quando chega a hora do fundador passar o controle para um de seus filhos ou alguém que assumira esse poder de liderança, há várias questões que são levadas em conta.

O processo de sucessão é como uma cerimônia onde o poder e o capital são transferidos entre a atual geração e a futura geração que passará a liderar a organização (LEONE, 1992). A sucessão é composta por 6 elementos: o sucedido, os possíveis sucessores, a família, a empresa, o mercado e a comunidade.

Cada elemento tem algum interesse especial no processo de sucessão. O sucedido tem a responsabilidade de passar seu poder a outra pessoa e os possíveis sucessores ficam na expectativa de quem será o escolhido para assumir a empresa. A família se sente apreensiva com as disputas que acontecem entre os familiares em busca do poder. A empresa sofre com o momento de instabilidade e risco. O mercado vive a mesma insegurança, pois os processos podem resultar em frustração e gerar riscos para o futuro de muitas pessoas e a comunidade fica na expectativa das mudanças culturais que possam ocorrer nesse processo (BERNHOEFT, 1987). Esses elementos têm interesses diferentes na sucessão da organização, assim, é preciso a aplicação de um planejamento de longo prazo que atenda a deficiências, e que também esteja nivelado aos objetivos estratégicos da empresa (BERNHOEFT, 1989).

Lambrecht (2005) observou três motivos que defendem a importância de manter o controle da empresa na família: o cumprimento de valores, a conservação do nome da família e os benefícios que a empresa pode ter dando continuidade dentro da família. Fora isso, a sucessão por outra pessoa fora do círculo familiar significaria que todos os esforços de anos não serviram para nada, para fins emocionais isso seria inaceitável.

Segundo Albuquerque (2004), a sucessão pode acontecer inter vivos, em uma suposição de que haja compra e venda ou que a empresa seja doada; ou causa mortis, quando acontece transferência dos bens em razão de falecimento (sucessão legítima ou testamental). Independente do motivo que levou a sucessão, Bornholdt (2005) lista vários aspectos que devem ser levados em conta neste momento:

- O modelo de processo sucessório em empresas familiares não é igual, podem existir algumas regras básicas que podem transformar a sucessão mais vantajosa, cada caso é diferente.
- Uma grande preocupação nas empresas é selecionar quem está preparado para resolver o quê. Quando acontece um processo de sucessão isso demonstra que haverá uma mudança transformação na estrutura da tomada de decisões.
 - A sucessão é um ritual de transição de autoridade dentro da empresa.
 - Esse procedimento envolve dois personagens, o sucedido e o sucessor, e os dois devem estar aptos para as dificuldades.
 - Os sucessores necessitam criar suas próprias conquistas e saber lidar com as conquistas já consagradas pelos sucedidos.
 - O sucessor precisa ter liderança dentro da empresa para conquistar o poder, pois o poder de uma empresa pode ser transferido, mas isso não efetiva a pessoa que o recebeu.

- A sucessão desestrutura os referenciais culturais da empresa e oferece novas alterações que podem gerar reflexos e oposições.

A sucessão pode ser um processo delicado, não gira somente em torno da entrega do bastão, esse procedimento contém várias fases que resistem ao longo do tempo, que tem início antes da entrada dos herdeiros no negócio. Além de que, o êxito da sucessão não está restrito pelo fato de o presidente ter sido escolhido, o bem estar da empresa, qualidade de vida e a dinâmica da família são considerações que precisam ser levadas em conta para que haja sucesso no processo de sucessão (HANDLER, 2009).

Adachi (2006) diz que o processo sucessório geralmente tem início quando acontece algum tipo de evento como uma doença grave, um aniversário memorável ou pelo falecimento do fundador. Ainda que o processo já tenha iniciado esses tipos de situações tendem a dar andamento as coisas. É importante que todos os envolvidos no processo sucessório de uma empresa familiar tenham em mente que sucessão não está ligada à morte, pois assim o processo tende a ser mais natural.

Conforme Ricca (2007) para que haja um bom treinamento para o sucessor é preciso que o mesmo comece desde o berço, por meio de uma boa educação e que a formação universitária seja de ótima qualidade e também que se adquira experiência em uma empresa que não seja a familiar. Então a partir disso o sucessor comece a se habituar com os negócios da família começando sempre de baixo para cima, isto é, começando por um cargo inferior e subindo de nível e assim possa conquistar a ascensão profissional.

Para Asher (2008) essa ascensão profissional não é conquistada apenas mostrando trabalho duro, pois isso não lhe garantira o sucesso na empresa futuramente e sim o modo como age, se posiciona e se apresenta. Por isso é importante colocar esse mesmo esforço na carreira para colher os frutos futuramente. Ainda para o autor é preciso sempre ficar ligado nas ações e não ficar pensando só na função que exerce na empresa.

Muitos profissionais em nenhum momento se preocupam com suas carreiras, mas Asher (2008) deixa bem claro que não se deve receber algo por uma atuação passada e sim que seja a melhor opção para uma atuação futura. É necessário ser conhecido para além dos colegas de trabalho e do chefe, para que haja avanço na carreira.

Na hora de definir a missão de cada membro dentro da empresa após a sucessão, umas das principais questões está relacionada com quem assumirá o controle da empresa, principalmente porque geralmente este controle está nas mãos do fundador, e nas empresas

familiares é notório o favoritismo por um sucessor do sexo masculino, ou seja, do filho homem (AHRENS; LANDMANN; WOYWODE, 2015).

Na mesma perspectiva, Overbeke, Bilimoria e Perelli (2013) destacam as diferenças que existem entre filhos e filhas na hora da sucessão. Os filhos parecem ter uma melhor sabedoria sobre as chances dentro da empresa familiar, pois estão rodeados por decisões sobre o processo de sucessão. Por outro lado, as filhas, são intimadas a ajudar na empresa da família, e geralmente por precisar de um emprego acabam dando essa ajuda. Em alguns casos para não efetivar a participação das filhas, os maridos delas são levados para o negócio.

Segundo o que diz Neto e Cavedon (2004) normalmente os pais preferem que as filhas estudem, ao invés de trabalhar no mercado, e a contra ponto disso querem que os filhos trabalhem em seus negócios. Os filhos passam a frequentar o negócio ainda adolescentes e quase sempre por conta de algum castigo envolvendo a escola, como as notas baixas, e na visão de seus filhos trabalhar é muito melhor que estudar. Levando em conta todos esses aspectos é notória a importância de falar sobre a sucessão de mulheres em empresas familiares.

2.3 QUESTÃO DE GÊNERO NA SUCESSÃO FAMILIAR

É delicado falar sobre a questão de gênero dentro das empresas e mais ainda na sucessão familiar. Por isso, Scott (1995) evidencia que na década de 60 que surgiram os primeiros estudos sobre gênero, através dos movimentos feministas e continham uma natureza fortemente política, sendo traduzido como sinônimo de mulheres.

Foucault (1988) através de seus estudos separou os conceitos de gênero e de sexualidade da biologia para a cultura e passaram a ser compreendidos como uma construção social. Então o gênero passou a não ser determinado por fatores biológicos e sim formado pelas várias práticas sociais, superando o velho padrão binário masculino e feminino.

Quando se fala em homens e mulheres nos negócios existem algumas diferenças que são um pouco frágeis e que precisam ser estudadas mais a fundo em nível mundial, pois os estudos sobre essa temática sempre se concentraram nos homens, pois eles ocupam a maioria das posições de liderança nas organizações e por sempre serem os indicados a herdar a empresa da família (THIRY-CHERQUES; PIMENTA, 2003).

Essas diferenças são apontadas por Jimenez (2009) que diz que a socialização entre os filhos e filhas no ambiente da organização familiar são bem perceptíveis, as filhas quase não convivem no ambiente da empresa e por isso quase não adquirem as habilidades necessárias

para gerenciar a mesma e também não são encorajadas a se interessar pelos negócios da empresa e muito menos seguir carreira.

Haberman e Danes (2007) falam sobre o desabamento dos mitos sobre aceitar a gestoras mulheres nas organizações familiares, é um desafio demorado, pois as desigualdades de gênero estão extremamente enraizadas na cultura familiar e em seu modo de socialização.

As mulheres frequentemente são excluídas dos cargos de alta gerência nas organizações, e uma das abordagens que explicam essa questão é o fenômeno do Teto de Vidro nas Organizações: esse fenômeno acontece quando as mulheres encontram muitos obstáculos durante a sua trajetória, inclusive pelo fato da baixa representatividade feminina em cargos mais altos, que ocorre muito nas organizações do mundo todo e não está ligado somente a uma cultura ou costume. Outro ponto para se destacar é o tratamento entre homens e mulheres de como são tratados de maneira diferente, isso acaba refletindo no desempenho das mulheres dentro da organização (BOTELHO; SCHERER, 2017). Por isso não é difícil encontrar mulheres em cargos médios, mas em cargos executivos é mais difícil, isso porque nesses cargos os homens são mais presentes. Esse fato que se torna invisível, faz parte de um preconceito por parte dos tomadores de decisões nas organizações que são representados pela figura masculina (MARTINS, 2007).

Conforme Cyrino (2012) essa metáfora do “teto de vidro” é usada por alguns pesquisadores para esclarecer o porquê de a presença das mulheres em cargos de direção não ter uma distribuição uniforme nos setores existentes do mercado de trabalho. Diante disso, os impactos do “teto de vidro” são identificados em trabalhadores superiores através dos salários elevados e alta taxa de crescimento profissional, e ainda os homens exibem um grande índice de promoções em um intervalo de dez anos e também ocupam a grande parte dos postos de trabalho, isso acaba ocasionando elevados níveis de status, poder e responsabilidade (WEINBERGER, 2011).

Bourdieu (2012) enfatiza que para que as mulheres consigam de fato uma posição no trabalho, elas teriam que ter, além das exigências do cargo, vários atributos que os homens oferecem a seus cargos, como por exemplo o porte físico, a segurança e a autoridade natural. Há profissões e posições que as mulheres raramente vão poder ocupar, pois são totalmente direcionadas e criadas para homens. Para Boas, Paula Neto e Cramer (2003), as mulheres tem algumas características que as levam para cargos que necessitam de habilidades sociais, mas essas habilidades também podem fazer com que a mulher seja rejeita para tal ocupação, principalmente das que exigem habilidades técnicas, autoridade e exposição a riscos que geralmente estão ligadas ao sexo masculino.

No que diz respeito à discriminação de gênero nas organizações, Cavazotte, Oliveira e Miranda (2010) apuraram que as mulheres sentem a discriminação e isso acaba afetando sua satisfação e sua identidade com a empresa e isso faz com que elas queiram mudar de emprego. Por isso Proni e Proni (2018) averiguaram que para combater à discriminação de gênero embasado pela legislação trabalhista e por políticas públicas, é de grande importância reconhecer a força de trabalho da mulher, mas só isso não é capaz de acabar com essas diferenças que existem referentes a ascensão na carreira, e do modo que homens e mulheres são remunerados, mesmo que a empresa seja uma líder de mercado.

Mas levando essa questão para o lado da sucessão alguns problemas podem ser identificados na geração herdeira. Como a ausência de animo em querer fazer parte dos negócios da família, a falta de organização e de planejamento para preparar os novos sucessores da empresa e também a rejeição por parte das mulheres em uma possível sucessão em executar o mesmo status de trabalho que o gênero masculino exercia (HABERMAN; DANES, 2007).

No entanto, Machado, Wetzell e Rodrigues (2008) salientam que existem algumas curiosidades em empresas que o CEO¹ é do gênero feminino, e destaca uma delas, existe uma grande tendência da segunda geração de sucessores ser do gênero feminino. Esse tipo de situação é rara de ocorrer pois de acordo com Lodi (1999), isso geralmente acontece em razão de alguma fatalidade como a morte do fundador, pois o marido que toma conta dos negócios, enquanto a mulher fica com as atividades domésticas, e no momento que um infortúnio desse tipo ocorre a mulher precisa assumir mais essa função, e pode ser que ela trabalhe em tempo parcial ou tenha que interromper a carreira temporariamente ou definitivamente.

Mussolino e Calabrò (2013) demonstram que a questão de gênero no processo sucessório precisa ser mais aprofundada pois a relação pai-filho e pai -filha possuem características diferentes das que abrangem mãe-filho e mãe-filha. Diante disso esse trabalho teve por objetivo aprofundar como ocorre a sucessão de mulheres em empresas familiares.

1 CEO: Diretor Executivo.

3 METODOLOGIA

Este capítulo apresenta a metodologia e os procedimentos de pesquisa que conduziram o trabalho. O método é uma parte importante do estudo, pois conforme Marconi e Lakatos (2010) é através desse método que se consegue alcançar os objetivos desejados.

3.1 TIPO DE PESQUISA E DELINEAMENTO DO ESTUDO

Essa pesquisa baseou-se em alguns critérios para a classificação geral da pesquisa que segue a linha de dois autores, Gil (1994; 2010) e Demo (2000), os quais trazem classificações de pesquisa a partir dos critérios, natureza, objetivos, abordagem e procedimentos técnicos da pesquisa. Em relação a natureza, a pesquisa pode ser prática ou aplicada. Quanto aos objetivos, as pesquisas podem ser Exploratórias, Descritivas ou Explicativas (GIL, 1994; 2010). Já respeito da abordagem podem ser qualitativas, quantitativas ou mistas. (GIL, 2010). E por fim quanto aos procedimentos técnicos (podem ser pesquisa bibliográfica, pesquisa documental, pesquisa experimental, pesquisa ex-post facto, estudo de coorte, levantamento, estudo de campo, estudo de caso, pesquisa-ação e pesquisa participante) (GIL, 2010).

Esta pesquisa se classificou a partir de seus objetivos como uma pesquisa exploratória, pois investigou-se sobre como de se dá a sucessão feminina em empresas familiares no município de Cerro Largo e ainda identificou quais são os principais desafios enfrentados por essas mulheres, visto que, este assunto é bem atual e ainda é pouco explorado. Segundo Sampieri; Collado; Lucio (2013) a pesquisa exploratória é utilizada quando se deseja investigar um tema ou um problema de pesquisa que ainda é muito recente, ou seja, pouco estudado e que ainda gera muitas dúvidas.

Em relação a abordagem a pesquisa se classificou como qualitativa, pois não se preocupou com estatísticas e cálculos, visou estudar os fenômenos sociais e o comportamento humano. Essa abordagem é definida por Silva e Menezes (2005) como algo que tem relação com o mundo, e que desse modo não pode ser expressa por números.

Em relação a natureza a pesquisa foi aplicada, pois foram realizadas entrevistas com algumas mulheres que tem ligação com o tema de estudo. De acordo com Marconi e Lakatos (2017) a pesquisa aplicada tem um teor mais prático e por consequência disso os resultados

desse tipo de pesquisa podem ser aplicados de modo imediato para resolver problemas que estão na sociedade.

E por fim, em relação aos procedimentos técnicos, se classificou como um estudo de casos múltiplos, pois o estudo de mais de um caso permite que haja uma comparação. Desse modo estudar os casos e trabalhar os relatos possibilitou entender melhor as percepções das mulheres no transcorrer de suas trajetórias. Segundo Yin (2005) o estudo de caso será exploratório pois pretende responder como se dá o processo de sucessão feminina em empresas familiares.

Figura 3 – Classificação Geral

| | |
|--|------------------------------------|
| Quanto à Natureza | • Aplicada |
| Quanto aos Objetivos | • Exploratória |
| Quanto à Abordagem | • Qualitativa |
| Quanto aos procedimentos Técnicos | • Estudo de Múltiplos Casos |

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Gil (1994) e Demo (2000).

3.2 DELIMITAÇÃO DA POPULAÇÃO E SUJEITOS INVESTIGADOS

Nesta pesquisa exploratória, a população foi delimitada com base em mulheres que se tornaram sucessoras em organizações familiares no município de Cerro Largo, no Estado do Rio Grande do Sul, gestoras que atuam em empresas do ramo comercial, industrial ou prestação de serviços.

A amostra foi por julgamento e não probabilística, essa técnica por julgamento tornou a pesquisa mais adaptável, pois assim não é necessário usar estatísticas. Esse método facilita a escolha da amostra, pois não depende da probabilidade e sim as características que a pesquisa procura alcançar (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2013). Esse tipo de amostra é vantajosa pois possibilitou que o pesquisador escolhesse sua própria amostra, isso tornou a busca mais rápida.

Na composição dessa pesquisa, destacasse que a delimitação para a escolha das mulheres para compor a amostra se deu a partir do conhecimento e da atuação da pesquisadora no ambiente socioeconômico que compõe o Lócus de pesquisa – ou seja, na cidade de Cerro Largo. Para isso é importante destacar novamente que essa pesquisa foi composta de uma amostra não probabilística por julgamento (HAIR JR et al 2016), onde não há a necessidade de fixar processualidades estatísticas e pré-determinações de cálculos e tampouco a preocupação de indicações de sujeitos a priori (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2013) e é totalmente adaptável, e conforme Allebrand (2009) coloca sobre a importância de ser ter decisões conforme o desenvolvimento da pesquisa. Ainda, segue os preceitos de MERRIAN (2002), sobre a possibilidade de se escolher os sujeitos de pesquisa pela vivência e pelo conhecimento da pesquisadora, a partir de observação informal nas empresas situadas no lócus de pesquisa. Essas possibilidades metodológicas sobre a amostra não probabilística por julgamento, ou mesmo por conveniência são expostas por diversos autores que estudam abordagens qualitativas de pesquisa (GÜNTHER, 2006; ONWUEGBUZIE; LEECH, 2007) e garantem a validade dessa escolha amostral sem desprender de uma preocupação com a validação, o controle, e qualidade da pesquisa aqui apresentada.

A segunda perspectiva, que complementa a construção da amostra, se deu pela utilização da snowball sampling ou amostra tipo “Bola de Neve”, amplamente discutidos por Sampieri, Collado e Lucio (2013), onde é possível se criar uma “cadeia de informantes” (PENROD et al 2003), em que as outras mulheres citadas como significativas pelas próprias entrevistadas passam a ser considerados para fazer parte da pesquisa, criando um encadeamento de participantes (SCHERER, 2019) de um mesmo critério de inclusão como sujeito de pesquisa. Nesta pesquisa foram entrevistadas cinco mulheres que são sucessoras em empresas familiares e que se dispuseram a responder a entrevista.

3.3 PROCEDIMENTO DE COLETA DE DADOS

A primeira coleta de dados realizou-se através de uma pesquisa bibliográfica, onde se obteve as primeiras informações sobre o estudo.

A segunda coleta de dados foi através de uma entrevista narrativa, conforme Marconi e Lakatos (2010) a entrevista é uma conversa que acontece face a face e possibilita que o entrevistador reúna as informações necessárias e vale ressaltar que é de cunho fenomenológico, visto que se pretende entender melhor as percepções das mulheres no transcorrer de suas

trajetórias com base no olhar das próprias entrevistadas. E os roteiros da entrevista foram semiestruturados, de acordo com Gil (2008) esse tipo de roteiro permite que o entrevistado fale livremente sobre a temática, essa é uma grande vantagem da entrevista semiestruturada pois permite que a conversa entre o pesquisador e o entrevistado seja mais leve e mais flexível sem deixar de lado o tema central. O roteiro foi elaborado com base no modelo de Seidman (1997). Através desse modelo foi possível que a entrevistada apresentasse suas experiências e vivências sobre o assunto em questão.

O modelo adotado teve uma divisão de três seções. O primeiro determinou o contexto da vivência das investigadas; o segundo refez os detalhes de suas vivências; e o terceiro incentivou as investigadas a refletirem sobre suas vivências. Salienta-se que esse modelo de Seidman (1997) é fundado em uma linha filosófica da fenomenologia.

A fenomenologia é o estudo ou a descrição de algum acontecimento exatamente do jeito que surge na mente das pessoas. Ainda conforme o autor a fenomenologia seria algo que parte do zero, surge da intuição, um conhecimento considerado verdadeiro e deve ser reconhecido da maneira como se expõe (MOREIRA, 2002).

Essa pesquisa utilizou dados primários. Os contatos com as participantes foram realizados por ligação telefônica, ou por convite e informações por escrito via mensagem de texto via WhatsApp. As entrevistas foram gravadas por meio de um aparelho celular, com autorização prévia das participantes e por meio de recomendações de campo, com o propósito de conhecer melhor o ambiente e explorá-lo e também entender o processo pesquisado. A entrevista teve duração em torno de 10 minutos à 20 minutos, todas as participantes tinham mais de 18 anos.

Cabe destacar que foi assegurado o anonimato das participantes, conforme resolução 196/96, sobre as diretrizes e normas regulamentadoras de pesquisas envolvendo seres humanos, conforme versa sobre “IV - CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (...) no seu artigo g) a garantia do sigilo que assegure a privacidade dos sujeitos quanto aos dados confidenciais envolvidos na pesquisa” (BRASIL, 1996).

Foi realizado um pré-teste do instrumento de coleta de dados. Esse instrumento foi testado com uma mulher sucessora de uma empresa familiar no município de Cerro Largo, para apurar a aplicabilidade, entendimento e a interpretação por parte da pessoa entrevistada. Não foi necessário fazer nenhum ajuste ao roteiro de entrevista.

A entrevista seguiu o seguinte roteiro, com as seguintes indagações:

1. Explique sua trajetória profissional desde o seu primeiro emprego.
2. Como ocorreu o processo de sucessão na empresa?

3. Você imaginou algum momento que seria uma possível sucessora da empresa e como se vê hoje?
4. Como foi a aceitação por parte da família e dos funcionários?
5. Você enfrentou ou enfrenta algum tipo de dificuldade com os negócios, simplesmente por ser mulher?
6. Relate quais as principais dificuldades que enfrentou na sua trajetória profissional.
7. Quais são os principais aprendizados e superações que você teve em sua trajetória profissional?

Os resultados foram enviados aos participantes por E-mail ou pelo WhatsApp como a participante preferiu. O destino dos dados que foram coletados, terá um tempo de guarda de cinco anos, de forma sigilosa, somente a pesquisadora e a orientadora terão acesso. Após os cinco anos, os dados que envolvem papéis serão incinerados e os que estiverem em formato eletrônico serão deletados.

3.4 ORGANIZAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Depois que todas as entrevistas individuais foram feitas, os dados foram transcritos e projetados em uma tabela que possui uma categoria de formato de análise, usando o programa Libre Office e as perguntas foram organizadas e analisadas de forma individual e depois no conjunto de todas as falas. E apresentou-se os dados com os trechos de falas das entrevistadas, sem expor seus nomes, pois foram trocados por pseudônimos, para assim manter a ética e preservar o sigilo das entrevistadas.

Miles e Huberman (1994) contribuíram com três passos para analisar dados qualitativos, que devem ser seguidos:

- (a) Redução de dados: processo que permite a seleção, o foco, a simplificação, a abstração e a transformação dos dados coletados com o objetivo de obter algumas conclusões;
- (b) Dispositivos visuais: são construções organizadas e condensadas de informações que ajudam no entendimento do estudo, proporcionando um encadeamento de ideias à medida que os dados vão sendo processados;
- (c) Desenhos e verificações conclusivos: permite a organização de informação em séries diferentes, a criação de uma matriz de categorias, tabulação da frequência de diferentes eventos;

dessa forma, as conclusões surgiram da manipulação dos dados, a partir do momento em que se comparou os dados de entrevistadas diferentes.

Para a análise foi usada a técnica de análise de conteúdo, segundo Bardin (2011) essa técnica já vem sendo utilizada a muito tempo, desde quando a humanidade tentava entender os livros sagrados, mas ela só foi metodizada por Leavell na década de 20. Diante disso Bardin (2011) caracteriza a análise de conteúdo como um conjunto de técnicas, que analisa a comunicação que usa procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das conversas. Atualmente a técnica compete aos estudos tanto dos conteúdos nas figuras de linguagem, reticências, entrelinhas, quanto dos manifestos.

Algumas regras foram seguidas, a exaustividade, não se deve omitir nada, ou seja, esgotar a totalidade; representatividade, a amostra deve equivaler ao universo; homogeneidade, os dados devem estar ligados ao mesmo assunto e serem adquiridos da mesma forma e obtidos por indivíduos que tenham alguma semelhança; pertinência, as declarações precisam estar de acordo com o objetivo da pesquisa e exclusividade, deve estar distribuído em mais de um grupo (BARDIN, 2011). O Quadro 2 abaixo mostra como essas regras foram aplicadas neste estudo.

Quadro 2 – Regras e suas aplicações que auxiliam na qualidade da coleta dos dados

| Regras | Aplicação |
|--------------------|--|
| Exaustividade | Se houver recusa em responder a entrevista, tentar um segundo contato. Ter paciência e mostrar interesse e não omitir nada mesmo não concordando com a opinião do entrevistado. Deixar o entrevistado falar sem interrupções e pelo tempo que desejar. |
| Representatividade | Entrevistar pessoas que representem o fenômeno da sucessão de mulheres e empresas familiares. |
| Homogeneidade | Garantir que as pessoas entrevistadas vão ter alguma experiência e acrescentaram em algo sobre a sucessão de mulheres em empresas familiares. |
| Pertinência | Assegurar que todos os dados terão fundamento com o que está sendo estudado. |

Fonte: elaborado pelo autor (2022)

Por fim para analisar os dados que foram obtidos por meio de entrevista, houve verificação da existência de categorias analíticas, ou seja, foi verificado se houve

posicionamentos comuns ou discrepantes dos sujeitos que participaram da pesquisa. Com base em suas falas, pode se criar as categorias sugeridas, utilizando a técnica de análise de conteúdo (BARDIN, 2009).

Dessa forma, foram apresentadas algumas falas que representam as ideias mais significativas, ou seja, se das sete mulheres que foram entrevistadas, quatro delas tocaram na mesma ideia, essas falas similares foram transformadas em uma categoria analítica (Ideia Chave). E a mesma situação ocorreu com as falas discrepantes, quando os discursos sobre um mesmo assunto foram muito diferentes, essas falas se tornaram uma outra categoria analítica.

3.5 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

De acordo com Jovchelovitch (2000), toda a pesquisa apresenta algum tipo de limitação, não é viável alegar que existem métodos bons ou ruins, e sim que existem métodos adequados e inadequados para determinado tipo de pesquisa.

A pesquisa apresentou algumas limitações a respeito da sua abordagem: qualitativa que não se preocupa com números estatísticos, a análise pode ser subjetiva em decorrência da interpretação por parte do pesquisador.

No que diz respeito a estratégia da pesquisa: refere-se a um estudo de casos múltiplos, que se estudou mais de um caso, mesmo sendo mais de um caso os mesmos não puderam ser generalizados.

Em relação ao instrumento: a entrevista narrativa com as gestoras que atuam em empresas do ramo comercial, industrial ou prestação de serviços, apesar de darem uma visão de suas percepções, ainda sim é algo que pode estar impregnado no ponto de vista das entrevistadas, como suas posturas, observações, histórias de vida, resistências e outras várias questões pessoais e profissionais.

Embora essa pesquisa tenha algumas limitações, esse método foi importante para apresentar dados sobre a trajetória de vida das entrevistadas no processo de sucessão em empresas familiares.

3.6 CONSIDERAÇÕES ÉTICAS

Neste estudo, a aluna tomou os devidos cuidados éticos em relação ao desenvolvimento da pesquisa, conforme as Diretrizes Éticas Internacionais para a Pesquisa Envolvendo Seres Humanos (OMS, 1993). Como o estudo envolveu a pesquisa com pessoas com realização de entrevistas, foram tomados os devidos cuidados para a minimização dos riscos e desconfortos acerca da participação na pesquisa, deixando o respondente livre para participar ou não da coleta de dados.

Este projeto foi encaminhado ao Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade Federal da Fronteira Sul (CEP/UFFS), o qual deu o aval para a realização da coleta de dados junto aos respondentes. A pesquisa de campo foi iniciada somente após a autorização do CEP-UFFS, já que todas as propostas de pesquisas envolvendo seres humanos devem ser submetidas à revisão e aprovação de um ou mais comitês independentes de revisão ética e científica. O pesquisador obteve a aprovação de sua proposta para realizar a pesquisa antes de iniciar a sua execução (OMS, 1993).

Todos os respondentes tiveram acesso ao Termo de Compromisso de Livre Esclarecimento (TCLE), no qual foram apresentadas as informações sobre a pesquisa, os procedimentos e o consentimento para a participação na coleta de dados. Assim, entende-se que os cuidados e procedimentos éticos foram bem alinhados com o que se espera de um pesquisador.

Este trabalho foi aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa da UFFS, sob o CAAE 61575922.3.0000.5564.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo são exibidos a organização e a análise dos dados, os quais foram adquiridos através de entrevistas realizadas com 7 mulheres, no período de 19 de outubro a 3 de novembro de 2022. Cada uma das entrevistas seguiu um roteiro estruturado contendo 7 perguntas, conforme apresentado na metodologia deste trabalho. Logo, realizou-se as entrevistas apenas com as mulheres que expressaram vontade de participar como sujeito da pesquisa, através de uma autorização formal (Anexo A). Para ajudar na organização dos dados e sua análise, as entrevistas foram gravadas e transcritas, retirando-se assim as ideias mais importantes. Para que não haja a identificação das entrevistadas, elas foram nomeadas como Sucessora 1 (ENTREVISTA 1), Sucessora 2 (ENTREVISTA 2), Sucessora 3 (ENTREVISTA 3), Sucessora 4 (ENTREVISTA 4), Sucessora 5 (ENTREVISTA 5), Sucessora 6 (ENTREVISTA 6), Sucessora 7 (ENTREVISTA 7).

No Quadro 3, é apresentado o perfil das sucessoras, com informações sobre as participantes, como formação, estado civil, se possui filhos ou não e qual geração é na família.

Quadro 3 – Perfil das Entrevistadas

| ENTREVISTA | PERFIL DAS ENTREVISTADAS |
|-------------------|--|
| Sucessora 1 | Possui curso superior em tecnóloga em estética e cosmética, está em uma união estável, é mãe de um filho. Compõe a segunda geração, é filha. |
| Sucessora 2 | Possui curso superior em Administração, divorciada e mãe de um filho e uma filha. Compõe a segunda geração, é filha. |
| Sucessora 3 | Possui curso superior em Ciências Contábeis, Pós em gestão de pessoas e mestrado em gestão para as organizações em desenvolvimento, casada e mãe de um filho de uma filha. Compõe a terceira geração, é filha. |
| Sucessora 4 | Possui curso superior em Farmácia e tecnóloga em processos gerenciais e atualmente curso MBA em gestão empresarial, solteira e não possui filhos. Compõe a terceira geração, é filha. |
| Sucessora 5 | Possui curso superior em Administração, casada e mãe de um filho e uma filha. Compõe a terceira geração, é filha. |
| Sucessora 6 | Não possui curso superior, apenas ensino médio completo, casada e tem duas filhas. Compõe a segunda geração, é nora. |
| Sucessora 7 | Possui curso superior em Biotecnologia, está em uma união estável e não possui filhos. Compõe a segunda geração, é filha. |

Fonte: Elaborado pelo autor (2022)

O primeiro ponto de vista a ser destacado entre essas gestoras entrevistadas, refere-se à trajetória de vida construído a partir dos relatos sobre como foi o caminho até chegar na empresa e ser uma sucessora.

A sucessora 1 teve sua trajetória iniciada na empresa da família, finalizou o ensino médio e cursou farmácia, por ter uma visão de que a empresa da família não teria lugar para todos, também por a cidade ser muito pequena e a empresa naquele momento também. Mesmo sendo apaixonada pela empresa da família tentou seguir outro rumo, mas não se identificou como o curso e no meio dele surgiu a oportunidade de expandir o negócio da empresa, foi nesse momento que ela entrou para o negócio da família. Já atua há mais ou menos 15 anos, foi onde ela adquiriu toda a sua experiência profissional e quando expandiu o negócio, ela desistiu do curso de farmácia e passou a cursar estética e cosmética por ser mais próximo de onde ela residia e também porque tinha a ver com a área de atuação na empresa.

A sucessora 2 teve um emprego dos 12 aos 14 anos fazendo as férias dos funcionários em uma relojoaria, onde trabalhava no período de dezembro a janeiro. Com 15 anos passou a trabalhar na empresa da família e começou a cursar administração. Sendo a filha mais velha sempre pareceu muito natural que ela fosse trabalhar na empresa da família, como trabalhou desde muito nova, já faz 35 anos que atua na empresa.

A sucessora 3 começou sua trajetória na própria empresa familiar, quando tinha oficialmente 16 anos, quando assinaram sua carteira de trabalho, ela ainda estava no segundo ano do ensino médio, mas já trabalhava na empresa desde muito novinha quando tinha algum horário livre no seu dia. Como estudava de manhã seu horário livre era pela tarde e também aos sábados, além de atuar na empresa da família, ainda foi professora em uma universidade da cidade no curso de Ciências Contábeis e administração e também em uma pós graduação.

A sucessora 4 também teve seu primeiro emprego na empresa da família, ela começou a cursar farmácia e no meio do curso por meio de um trabalho da própria faculdade a família acabou descobrindo um problema de saúde do seu avô e por consequência desse problema ele teve que ficar internado por mais 30 dias em Passo Fundo. Como a mãe dela teve que se ausentar para cuidar de seu avô, nesse meio tempo ela começou a trabalhar na empresa da família e se identificou muito com o processo de gestão da empresa, ela queria muito trabalhar, mas nunca imaginou que seria na empresa da família, antes de trabalhar lá ela nem sabia nada sobre a empresa. Depois que começou ela logo soube que era isso que queria fazer pro resto da vida, e que não seguiria o curso, mas finalizou mesmo assim.

A sucessora 5 cresceu praticamente dentro da empresa da família desde pequena, a mãe sempre a levava junto para a empresa, pra ela ir visualizando como funcionava tudo e foi

também um jeito de a incentivar para trabalhar lá quando crescesse. Ela relata que quando viu já estava trabalhando lá também e a partir daquele momento começou a estudar administração de empresas, hoje cuida da parte financeira da empresa.

A sucessora 6 teve seu primeiro emprego na empresa do marido, quando ela era solteira era uma simples dona de casa, quando casou seu marido pediu para que ela ajudasse no trabalho da empresa da família. Ela com apenas o ensino médio completo aceitou a proposta e teve muito sucesso na gestão da empresa.

Já a sucessora 7 teve sua trajetória profissional iniciada também na empresa da família, mas esse não era o desejo dela e ela já deixava isso muito claro desde muito pequena. Ela sempre quis cursar Biotecnologia, seu desejo se realizou ela se formou em Biotecnologia na Universidade Federal do Rio Grande do Sul, mas o seu curso não era muito voltado pra o que ela queria, foi quando surgiu uma oportunidade de participar de um time de biologia sintética em Boston, sua responsabilidade era ser a gestora de práticas humanas. Foi nesse time que ela descobriu um lado dela que ela ainda não conhecia: lidar com pessoas e gerir coisas, e teve muito sucesso no que fez. Quando ela retornou dos Estados Unidos pensou em inclinar sua carreira um pouco para Recursos Humanos e um pouco mais pro lado da gestão ou até mesmo abrir uma empresa de Biotecnologia. Nessa mesma época o pai a chamou para conversar e relatou que estava muito assoberbado não estava mais dando conta do trabalho e que precisava da ajuda dela ou ele fecharia a empresa e iria viver a vida, mas que ele tinha muitos planos para a empresa e gostaria muito que ela ajudasse, mesmo que fosse algo temporário, foi aí que ela decidiu ajudar seu pai. Ela relata que teve uma outra experiência, mas no seu estágio, que durou apenas 3 meses em empresa de análises de qualidade de água, alimentos e cosméticos. Segundo ela não foi uma experiência muito legal, aquilo não se encaixava no que ela queria pois ela gostava de achar soluções para os problemas, gerir os negócios, isso foi um gatilho para ela sair da área da ciência e ir para uma questão mais de gestão.

Cada sucessora teve sua trajetória algumas com características em comum e outras distintas: as sucessoras 1, 4 e 7 nunca pensaram em trabalhar na empresa da família, todas foram estudar áreas distintas de conhecimento da gestão de uma empresa, mas acabaram iniciando sua trajetória na empresa da família, e tendo que se especializar na área. Já as sucessoras 2, 3 e 5 sempre se imaginaram assumindo a empresa da família, cresceram fazendo parte de tudo e aprendendo cada dia um pouco mais sobre gestão. Para essas, a graduação foi já voltada para essa área mesmo, administração de empresas. E a sucessora 6, iniciou sua trajetória profissional por meio de seu marido que precisava de ajuda para gerir a empresa.

A teoria de Neto e Cavedon (2004) de que normalmente os pais preferem que as filhas estudem, ao invés de trabalhar no mercado, e a contraponto disso querem que os filhos trabalhem em seus negócios. No caso das entrevistadas, há que se observar que todas são de famílias com filhas mulheres, não tendo, os pais, proprietários da empresa, essa possibilidade de escolher entre filhos homens para sucessores naturais e filhas mulheres para estudar e se especializar em outras áreas e profissões. A única exceção é o caso da sucessora x, que tem um irmão, e esse sim já cursou uma graduação voltada para área da empresa – e ela não, muito embora esteja atuando – mas nesse caso, já fazem parte da terceira geração.

Através das falas das sucessoras, serão apresentadas categorias analíticas obtidas através da pesquisa de campo, junto às 7 entrevistadas que participaram da pesquisa. Podendo haver ideias similares e diferentes, as falas que forem mais significativas serão estruturadas e apresentadas. Essas ideias que compõem o processo serão organizadas em torno de uma ideia chave das falas das entrevistadas, que são: **Processo Sucessório, Motivação para atuar no negócio da família, Relação e Aceitação da família, Dificuldades e desafios e Aprendizados.**

- **Processo Sucessório:** O processo sucessão é o processo pelo qual a família passa o poder da empresa para a próxima geração, ou seja, para a filha que está na linha de sucessão.
- **Motivação para atuar no negócio da família:** A motivação é aquilo que faz com que aquela pessoa tenha o impulso de iniciar nos negócios da família, essas motivações podem estar ligadas ao amor pela família e pela história, de continuar algo que era dos pais ou a própria vontade de querer aprender a gerir a empresa.
- **Relação e Aceitação da família:** A relação é a ligação entre as pessoas que convivem juntas na família ou amigadas e a aceitação é como as pessoas reagem a determinado fato, se reagem bem ou não.
- **Dificuldades e desafios:** A dificuldade é o que impede aquela pessoa de desenvolver algo e que pode criar certos obstáculos.
- **Aprendizados:** Os aprendizados são experiências que precisam ser vividas para que se aprenda algo e assim possa se adquirir novas competências.

O **processo sucessório** foi construído através do relato sobre a forma como as mulheres iniciaram suas carreiras na organização.

A sucessora 1, diz que o processo de sucessão dela aconteceu por um incentivo da própria franqueadora², que foi a criadora do primeiro processo sucessório no Brasil. A própria franqueadora forneceu toda a estrutura para que o processo de sucessão acontecesse, não é necessária a contratação de terceiros tudo é feito através da marca. Ela traz uma fala muito importante sobre a sucessão, “não basta ser filho, não basta querer ser sucessor, a gente realiza inscrição para participar desse processo e a gente passa por uma avaliação, passamos por avaliação psicológica, prova escrita, prova online, dinâmicas de grupo, como um grande processo seletivo.” (ENTREVISTA 1). O processo de sucessão dela aconteceu em São Paulo, mas atualmente ele está sendo de forma online, por causa da pós pandemia, após ser aprovada no processo, ainda levou mais dois anos para a finalização do mesmo, ela considera que a sua grande formação ocorreu nesse processo, pois lá ela teve todas as cadeiras ligadas a gestão, que foi muito próximo a um curso de administração. Nesse processo também teve encontros entre pais e filho e algo relacionado a governança familiar, tudo aconteceu no estilo de um curso de graduação, era necessário apresentar um trabalho final, sobre um estudo de caso da própria empresa com uma banca avaliadora, a formação aconteceu com cerimônia na chamada convenção anual de franqueados.

A sucessora 2, relatou que seu processo de sucessão foi muito natural, porque ela sempre esteve presente na empresa, desde muito novinha ela participava desse ambiente e como é uma tradição alguém da família se tornar sucessor. “Bom, como é uma empresa familiar, parece meio que tradição, a gente acha que os filhos deveriam dar prosseguimento” (ENTREVISTA 2). E como a sua irmã sempre deixou claro não ter interesse pela empresa, acabou que naturalmente ela se tornou a sucessora dessa empresa.

Para a sucessora 3, o processo de sucessão ainda está ocorrendo, mas está acontecendo de maneira bem natural, pois ela sempre percebeu o quanto era importante estar na empresa, que não existia a possibilidade de ver os pais trabalhando e ficar em casa sem fazer nada, foi um sentimento sempre muito despertado naturalmente pelos pais dela. Mesmo existindo as dificuldades de trabalhar em uma empresa familiar, ela diz que “também teria dificuldade de começar uma coisa do zero, então foi sempre tudo muito natural e incentivado também” (ENTREVISTA 3).

A sucessora 4, contou que o processo de sucessão foi bem natural, que no começo nunca é fácil, pois existem muitos conflitos de gerações e de ideias, mas sabendo como se portar, a

² Franqueadora: é uma empresa responsável por toda uma cadeia de unidades através do sistema de franquia, baseado na concessão do direito de uso pelo proprietário de uma marca a investidores.

maneira de lidar com os pais, como expor as ideias e pontos de vista, isso fez com que ela conquistasse o espaço, confiança e automaticamente gera-se resultados. Ela relata em uma fala que “foi algo bem natural e bem tranquilo assim, claro que nem tudo foram flores, nem tudo foi tranquilo teve brigas, teve discussões, mas sempre presando pela empresa” (ENTREVISTA 4).

A sucessora 5, relata que o processo de sucessão ainda não ocorreu, mas seu tio já passou a parte dele para os primos dela, mas que ela trabalha muito para ser uma sucessora. A administração está sendo passada aos poucos para ela, mas que ela tem autonomia para tomar decisões, porque desde muito jovens elas foram treinadas nesse meio.

A sucessora 6, relatou que a luta é diária que precisa sempre estar de olho no mercado, sempre projetando um crescimento, ser ambicioso, que é saber lutar no dia a dia mesmo, que não pode se acomodar e pensar que está tudo bom, sempre tem algo para melhorar, mas que foi através de seu marido que ela teve participação da gestão da empresa.

A sucessora 7, também relatou que o processo de sucessão está acontecendo, pois ela é gerente administrativa e financeira, mas seu pai ainda é o CEO da empresa, e ela diz que:

Então claro eu cuido de uma parte gigante da empresa, mas muita coisa está na mão dele e aos pouquinhos eu fui pegando responsabilidades para mim, eu cheguei aqui para desafogar ele, eu não sabia nada assim, então pequenas coisinhas que eu podia fazer eu ia fazendo e quando eu vi eu tinha abraçado muita coisa e pra mim isso é ótimo (ENTREVISTA 7).

Então, ela responsabilizou-se sob bastante aspectos da empresa, e assim aos poucos está acontecendo esse processo de sucessão. Ela fala que muito mais que pegar as atividades, é absorver conhecimentos, em uma reunião ela ficou surpresa com sua habilidade em certo assunto, pois ela está a só um ano e meio na empresa e esse processo de aprendizado é bem lento. Existem também bastante atritos entre ela e o pai, pois os dois pensam igual, “somos duas cabeças duras, então a gente tem atrito sobre as coisas” (ENTREVISTA 7). Mas diz que é um processo muito prazeroso, porque ela está dando continuidade na empresa que tem 21 anos de história e sabendo que ela faz parte disso, mesmo que a pouco tempo, traz um sentimento de gratidão pois ela terá a oportunidade de continuar essa história.

Nas falas das sucessoras 2, 3 e 5 é possível encontrar elementos a respeito de se frequentar a empresa familiar desde muito jovem, podendo acompanhar tudo que acontece dentro da organização, são pontos positivos que as levaram a ter acesso direto ao presidente, as informações e para uma convivência intensa (LONGENECKER; MOORE; PETTY, 1997). E traz uma ideia contrária à de Jimenez (2009), que diz que as filhas quase não convivem no ambiente da empresa e por isso quase não adquirem as habilidades necessárias para gerenciar a

mesma e também não são encorajadas a se interessar pelos negócios da empresa e muito menos seguir carreira. Nas falas fica nítido que essas sucessoras conviveram nesse ambiente e foram encorajadas a isso e seguiram os negócios da família.

Em relação a sucessora 4 pode se dizer que seu processo de sucessão iniciou por um evento inusitado, Adachi (2006), diz que o processo sucessório pode ter início quando acontece algum tipo de evento como uma doença grave, isso está bem presente na fala dela:

Na metade da faculdade de farmácia por meio de um trabalho da própria faculdade a gente acabou descobrindo um problema de saúde do meu avô e por consequência disso ele teve que ficar internado mais de 30 dias em Passo Fundo e daí a mãe teve que se ausentar aqui da empresa pra ajudar a cuidar dele e nessa brecha eu comecei a trabalhar aqui. Então não estava nos meus planos, mas eu queria trabalhar, mas nunca nem pensava em trabalhar aqui na empresa e quando eu comecei a trabalhar aqui, logo gostei muito do que fazia, dessa parte de gestão (ENTREVISTA 4).

A sucessora 7, cita uma frase sobre ela e seu pai serem dois “cabeças duras”, isto está ligado ao conflito de gerações ou ideias, quando as ideias de ambos não batem, isso pode acabar gerando conflitos dentro da empresa. GERSICK et al. (1997) diz que mesmo esses conflitos sendo inevitáveis, pois cada pessoa tem um pensamento diferente da outra, é preciso que se use ferramentas para resolvê-los, tanto no ambiente familiar, social ou organizacional. Pois essas divergências aparecem a partir do momento que não existe respeito pelas diferenças do outro, por brigas por motivos muito pequenos ou problemas fictícios. Esses conflitos podem ocorrer exatamente durante um processo de sucessão.

A **motivação para atuar no negócio da família** foi identificada a partir das explicações das sucessoras a respeito do que as motivou quando iniciaram os trabalhos na empresa.

A sucessora 1, conta que teve todas as motivações, por ser uma história familiar, pois ela sabe de como tudo começou pequeno, das vitórias e das conquistas que teve. “Acredito muito que quando a gente conhece a trajetória de quem veio antes, damos muito mais valor para fazer a continuidade disso” (ENTREVISTA 1). Quando um colaborador entra na empresa ela faz com que ele conheça a história da marca, ela acredita que isso faça com que colaborador mantenha os pés no chão e que tenha convicção do que vai representar. Outra motivação que ela descreve é:

Dar orgulho e fazer a diferença em como seremos lembrados, que diferença a gente faz na cidade que atuamos, que diferença a gente faz com cada pessoa que cruza por nós, seja cliente interno ou externo. É transformar através do amor e da beleza que é o que o que dizemos aqui. Do amor é porque são as nossas atitudes, através da beleza porque os nossos produtos sabemos que de um modo ou de outro vai ser um presente

que vai chegar na casa de alguém e que vai melhorar o dia ou vai ser uma maquiagem que vai melhorar na autoestima que vai fazer a pessoa ter coragem de fazer uma entrevista, enfim inúmeras as situações. Então tudo isso me motiva muito todos os dias. (ENTREVISTA 1).

A sucessora 2, diz que sua maior motivação foi a sobrevivência, fazer com que as coisas dessem certo, pois era um tempo bem difícil “um tempo que a cidade estava bastante estagnada, não havia construções, não tinha uma evolução, aliás houve uma fuga das pessoas em busca de outros mercados de outros lugares para morar e isso dificultou bastante” (ENTREVISTA 2). Com a retração do mercado, foi preciso mudar todos os equipamentos e o dinheiro estava “bastante curto” e naquela época não havia financiamentos, como a empresa era pequena e rudimentar. Ela relata que foi bem difícil manter a empresa funcionando, mas hoje se sente muito feliz por a empresa ainda estar no mercado e ver seus filhos trabalhando nela traz a ela um sentimento de realização. Ela sempre diz que “eu ganhei um emprego uma chance de mostrar o meu trabalho, que também graças a Deus que eu mais me orgulho que não coloquei fora e muito pelo contrário e com a ajuda dos filhos aí a coisa está evoluindo bem” (ENTREVISTA 2).

A sucessora 3, conta que sua principal motivação foi seguir algo que já estava iniciado, que aquilo era o correto a se fazer e traz um comentário importante “eu penso que é importante também a gente considerar como os pais passam para os filhos sentimento em relação ao trabalho. E isso tudo eu posso atribuir a minha mãe que sempre demonstrou ser feliz no trabalho dela” (ENTREVISTA 3). A mãe passou esses sentimentos para ela, do desafio que era trabalhar, mas a conduzindo através de sua educação para que ela entendesse que tinha muita capacidade. Ela cita algumas dessas capacidades:

Nós tínhamos capacidade, como filhas dela, tanto nos estudos, como na busca por amizades boas, como nas responsabilidades domésticas, então assim a gente viu ali possibilidade de assumir responsabilidades como ela assumia também, a minha motivação foi isso assim, foi por ser algo que já estava iniciado por poder exercer minhas responsabilidades por trabalhar em algo que eu via que era legal (ENTREVISTA 3).

Ela diz que todos como pais precisam pensar em seus filhos em como eles estão vendo os pais se expressarem em relação ao trabalho, não se pode viver reclamando do trabalho dizendo que ele é horrível, pois dessa maneira os filhos quando adultos não vão querer trabalhar em nada. Mas que é preciso mostrar que o trabalho traz dignidade, é uma ótima maneira de encontrar amizades, superar desafios, de obter reconhecimento e também de fazer o bem.

A sucessora 4, descreve que sua principal motivação foi a história da empresa, por estar relacionada com a história dela e da família.” Então levar o nome da empresa a diante é levar também a nossa história junto, é isso que inspira a trabalhar pela empresa.” (ENTREVISTADA 4).

A sucessora 5, diz que sua principal motivação foi o incentivo por parte dos pais que queriam sempre ela por perto sempre, a motivação deles foi a mesma que a motivou, gostar de trabalhar e também por gostar de trabalhar com pessoas. Ela relata que “pode ser que eu teria ido pra outra empresa, mas o pai e a mãe sempre nos puxaram, sempre nos queriam perto e querendo ensinar e a gente também com vontade de aprender e de crescer” (ENTREVISTA 5).

A sucessora 6, conta que sempre gostou muito de lidar com o público, que sempre se deu bem com isso, “aqui é público, desde a clientela que a gente tem que atender até aquela pessoa que vem trabalhar, principalmente aquela pessoa que vem trabalhar tu tem que saber lidar com aquela pessoa, te colocar no lugar dela, saber ter um jogo de cintura” (ENTREVISTA 6). Ela fala que é preciso compreender os funcionários, quando eles tem motivos justos por exemplo para faltar ao trabalho é bem compreensível. Então essa motivação vem muito do fato de gostar de lidar com pessoas.

A sucessora 7, diz que a sua principal motivação com certeza foi tirar a sobrecarga de cima de seu pai, pois ele tinha dois sócios que se desligaram da empresa e todo o trabalho caiu sobre ele. “Meu pai fazia 100% tudo, administrativamente, financeiramente, industrialmente, vendas, tudo, tudo e ele estava ficando doente com isso literalmente assim, tipo eu cheguei a ter medo que ele tivesse um treco de tanta sobrecarga e ele não é mais um gurizão” (ENTREVISTA 7). Ela nunca tinha visto o pai dizer que não estava dando conta de algo, e ele pediu para ela mudar toda a vida dela para ajudar, mesmo que fosse por algum tempo. “Como eu ia negar pra alguém que me deu tudo a vida inteira, então com certeza a principal motivação de trabalhar na empresa sempre foi, obvio que agora ele já melhorou muito, hoje eu já foco também na minha carreira, mas era auxiliar o meu pai” (ENTREVISTA 7). E ainda relata que o momento que ela ou família não estiverem mais feliz com a empresa “e resolver sei lá fechar, beleza, fechem a empresa, a empresa nada mais é do que dinheiro, tem que pensar desse jeito porque se a gente coloca uma carga emocional em cima de uma empresa, obvio que existe, mas tu não pode colocar muito, se não as coisas se tornam apenas obrigações e isso acaba gerando um problema” (ENTREVISTA 7). Segundo ela o processo de sucessão não pode ser uma obrigação, e isso sempre esteve muito claro para ela, é o que a mantém motivada para continuar trabalhando na empresa e essa ainda é a motivação que prevalece muito forte, mas ela também

tem uma grande motivação de fazer uma carreira em gestão empresarial e futuramente se tornar CEO da empresa.

Nas falas das sucessoras 1, 3, 4 e 5 é possível perceber a importância de manter o controle da empresa na família, elas citam algumas motivações que as fizeram trabalhar na empresa como seguir algo que já estava iniciado, pela história da empresa e da família, de levar o nome da empresa adiante e o incentivo por parte dos pais de seguir os trabalhos na empresa. Isso corrobora com a teoria de Lambrecht (2005) que diz que pode se observar três motivos que defendem a importância de manter o controle da empresa na família: o cumprimento de valores, a conservação do nome da família e os benefícios que a empresa pode ter dando continuidade dentro da família. Fora isso, a sucessão por outra pessoa fora do círculo familiar significaria que todos os esforços de anos não serviram para nada, para fins emocionais isso seria inaceitável.

A **relação e aceitação por parte da família** foram identificadas através das falas das sucessoras quando questionadas sobre como foi essa aceitação durante e após a sucessão.

A sucessora 1, fala que aceitação por parte da família foi muito boa e de grande alívio para família, pois existe muita complexidade em gerir uma empresa. Ela relata que anos atrás seus pais tiveram que arriscar “era tudo ou nada que era no risco e na coragem, atualmente existe mais estrutura não se corre tantos riscos, mas o mercado está bem competitivo e a margem de lucro menor.

Mas para os meus pais foi um grande alívio quando eu mostrei interesse, hoje minha irmã também trabalha na empresa, então que bom porque eles viram que não dariam conta sozinhos e aí que eu acho que é a grande sacada da sucessão familiar é quando as gerações se encontram, então nós unimos a experiência que nada substitui com aquele gás novo porque as coisas acontecem e evoluem muito rápido, a questão da tecnologia do dinamismo. Então precisa desse mix de gerações pra coisa acontecer, claro que daí entra a questão de conflitos de gerações de ideias, mas se não se resolvemos com pessoas da família vamos nos resolver com quem então. (ENTREVISTA1).

A sucessora 2, conta que a aceitação foi muito boa também, que como sua irmã não queria trabalhar na empresa isso aconteceu naturalmente, pois ela sempre esteve presente na empresa:

Nunca tive nenhum conflito por ser mulher nesse ambiente bastante masculino, porque meu pai trabalhava aqui, eu cresci aqui dentro, então sempre foi muito natural também não tive assim nenhuma contestação, claro desde que a gente não fosse querer se meter mais no ambiente masculino mesmo que seria da produção e aí nem sempre era fácil a gente dar opinião e tal, mas a gente sempre conseguiu resolver de uma maneira harmônica pode se dizer (ENTREVISTA 2).

A sucessora 3, relata que a aceitação por parte da família também foi muito boa e muito tranquila:

Mesmo a gente tem procurado muito mais do que ser um gestor assim que assumiu, por ser um integrante da família, mas tem buscado ter a capacidade e competência pra assumir essa função, justamente por causa dessa responsabilidade de tantas famílias que dependem das decisões que se toma, e aí não é só porque se é filha que vai ter a capacidade parar gerir. Então eu fiz o curso de graduação de ciências contábeis, fiz pós-graduação em gestão de pessoas, fiz mestrado também em gestão para as organizações em desenvolvimento (ENTREVISTA 3).

A sucessora 4, diz que foi tudo muito tranquilo, mas que sempre existe certa resistência, principalmente pelo fato de ainda ser muito nova:

Muito tranquila desde o início também a equipe aqui nunca teve problemas, assim existe uma certa resistência no início por tu ser nova, por ser mulher, mas assim é mínima coisa e aos pouquinhos assim como tu te porta em frente a eles, como tu toma as tuas decisões, tu ganha esse respeito. Então no início nunca é fácil, mas não vou dizer que tive problemas e a aceitação foi bem tranquila (ENTREVISTA 4).

A sucessora 5, conta que como sempre esteve presente na empresa desde criança, foi algo que aconteceu com muita naturalidade, por isso a aceitação sempre foi muito boa:

Eu acho que como foi desde criança desde sempre, acho que foi sempre muito natural, então não foi que nem alguém que estudou fora e que veio, a gente cresceu a gente sempre teve aqui dentro, então foi muito natural isso, não teve esse impacto de chegar, foi natural (ENTREVISTA 5).

A sucessora 6, relata que nunca teve problemas com a família, que aceitação sempre foi muito boa e que sempre fez o meio de campo pra que tudo desse certo:

Nunca tive problemas por parte da família e nem dos funcionários, nem por parte da família do meu marido, não, jamais, inclusive o meio de campo assim bastante eu fiz, em todos os setores, uma mulher tem mais jogo de cintura, mais habilidade, os homens são mais estourados, e daí mulher tem mais jogo de cintura (ENTREVISTADA 6).

A sucessora 7, fala que toda a família ficou muito realizada e feliz, principalmente por ela ter voltado para a sua cidade natal e por ter voltado pela empresa para que houvesse uma sucessão:

A aceitação por parte da família todo mundo ficou realizado, muito, muito feliz que eu voltei, meu namorado veio junto pra cá também, que eu estava de volta em casa, que eu estava na firma, porque tipo não teria sucessão sabe, por parte da minha irmã também, volta e meia perguntam, ah a tua irmã não fica com ciúmes, longe disso sabe, a gente trabalha uma do lado da outra (ENTREVISTA 7).

Segundo a teoria de Vozikis, Weaver e Gibson (2009) das fases que existem no ciclo de vida da empresa familiar, o processo de sucessão seria considerada a mais difícil, por ser nesta etapa que as empresas acabam fechando por problemas envolvendo a família. Isso pode ser observado por exemplo na sucessora 7, onde ela fala que são dois pontos de vistas e são duas gerações diferentes presentes na empresa e isso acaba gerando alguns conflitos internos.

Todas as sucessoras relataram que tiveram uma ótima aceitação por parte da família que tudo muito tranquilo. Freire et al (2008) diz que o processo dos relacionamentos em empresas familiares é importante para os resultados estratégicos e gerenciais e também para a divisão dos

sócios, visto que as ligações afetivas são o suporte das decisões. É através do conforto e desconforto de cada pessoa, das opiniões e dos conceitos emocionais dos acontecimentos, que criam os padrões profissionais de cada um e a área de crescimento na empresa.

As sucessoras comentam várias vezes que os pais sempre as incentivaram desde pequenas a frequentar a empresa, para conhecer um pouco e por muitas vezes até para ajudar em tarefas mais simples, mas que poderiam trazer muitos aprendizados. Foi assim que elas tomaram gosto pelo trabalho e principalmente por ser um negócio familiar. Conforme Barbosa (2010), as empresas que são administradas desse modo, terão um grande sucesso durante o período que o empreendedor estiver na frente dos negócios. No entanto se na falta dele, os sucessores ainda não estiverem preparados para essa substituição. É preciso que haja um treinamento durante vários anos e que seja feito por muitas gerações, para que a empresa permaneça no mercado

As **dificuldades** mais destacadas entre as sucessoras foram o sentimento de inferioridade, gerenciar o conflito de emoções, trabalhar com a família, a autoconfiança, o fato de sempre estar atento ao mercado que muda o tempo todo e ainda algo relacionado com conciliação do trabalho, a família e as crianças:

Nossa a primeira dificuldade é o sentimento de inferioridade mesmo, que as outras pessoas sabem mais que elas tem mais experiência, que a gente não é nada, chegamos acuados, como eu imagino as vezes em uma entrevista de trabalho em fim foi esse mesmo processo que eu passei também e aí foi uma grande dificuldade mesmo (ENTREVISTA 1).

Acho que gerenciar o conflito de emoções que quer queira quer não uma empresa familiar sempre tem, a gente precisa conciliar tudo e nem sempre as coisas acontecem como a gente quer, mas a gente tem que fazer de um jeito dar certo, acho que isso pra mim foi, continua ainda porque parece que é um dever de tentar unir tudo e manter unido (ENTREVISTA 2).

Eu penso que a questão de trabalhar com a família, então trabalhar com a mãe, trabalhar com a mana, trabalhar com o pai, com os primos, com o tio, mas no sentido não assim de que deu coisas erradas, mas o sentido de que a gente trabalha de segunda a segunda, trabalha nas férias, trabalha de noite, trabalha sempre, é um grande compromisso. Porque a empresa e a família tão juntas o tempo inteiro se a gente tá almoçando um domingo acaba falando do trabalho, e isso quem não é responsável por uma empresa familiar não vive as vezes essa experiência (ENTREVISTA 3).

Eu acho que a maior dificuldade foi por ser muito nova sabe, então as vezes não é levado tão a sério, mas assim, na verdade, a maior dificuldade parando para pensar foi a minha autoconfiança sabe porque eu tinha algumas ideias, mas eu também não sabia como colocar elas, eu não acreditava que elas tinham potencial. Então quem sabe foi trabalhar a minha autoconfiança para me posicionar (ENTREVISTA 4).

Eu acho que a minha maior dificuldade foi quando eu tive os meus filhos e a conciliação, ter que conciliar o emprego, o trabalho e a família e as crianças. Acredito que para as mulheres em geral seja essa a dificuldade pra mim também foi e ainda está sendo, que eu tenho o Henrique de 4 anos e a Lorena 6 anos. (ENTREVISTA 5).

Eu não vejo dificuldades, não vejo, acho que assim, qualquer função que eu fosse eu me daria bem, em qualquer lugar que eu fosse, assim eu tenho bastante jogo de cintura. Na verdade, assim a luta é diária, tu tem que sempre estar muito de olho no mercado, projeta um crescimento, tem que ser ambicioso e como é da família então a gente vai deixar para os filhos. (ENTREVISTA 6).

Eu acho que assim o principal trabalhar em família não é fácil sabe, porque tu se sente mais fácil em confrontar, tu se sente mais aberto em confrontar o outro, porque tu pensa é meu pai, é meu irmão em fim sabe, isso acaba gerando mais intriga, mas é uma coisa que a gente vai amadurecendo. E eu acho que uma das maiores dificuldades que eu senti, principalmente no começo nos primeiros 6 meses, foi saber tentar desligar a cabeça do trabalho sabe, porque assim eu não bato ponto e venho pra casa e ignoro o resto, eu trago os perrengues pra junto porque eu não sou uma simples funcionária ali dentro (ENTREVISTA 7).

Sobre as dificuldades que a mulher enfrenta em sua trajetória profissional cabe destacar uma muito importante, que é sobre a mulher conseguir conciliar a casa, a família e o emprego. As sucessoras 2, 3 e 5 falam sobre essa dificuldade em suas falas, elas relatam como é difícil conseguir conciliar tudo isso, o esforço é dobrado, alguns autores confirmam essa dificuldade enfrentada pelas mulheres. Em muitas situações para que a mulher consiga prosperar em sua carreira ela precisa realizar dupla ou tripla jornada, isso quer dizer que além de trabalharem, precisam cuidar da casa e muitas vezes ainda estudar. Isso acaba dificultando a conciliação dos afazeres domésticos com os afazeres do trabalho, isso gera uma grande sobrecarga de tarefas ou pode acarretar a desistência de alguma das atividades. (CAPELLE; MELO; SOUZA, 2013)

Quando questionadas sobre a relação de **dificuldade nos negócios simplesmente por ser mulher**, a sucessora 7 foi a única a dizer que enfrentou algum tipo de problema relacionado a isso: “Dificuldades por ser mulher sim, muitas e muitas vezes, diretamente e indiretamente, o ramo que a gente trabalha que é de balanças tá muito ligado no agronegócio, e é um ramo ainda muito machista” (ENTREVISTA 7), e complementa:

ainda tem contrapontos de por exemplo eu ligar para um cliente e explicar uma situação e basicamente ignorar o que eu falei porque não é valido, se o meu pai ligar ou um técnico ligar ou se eu pedir pra um cara aleatório da rua falar a mesma coisa que eu falei eu sei que ele vai acreditar sabe, isso é bem complexo. Passei uma situação na semana passada, um cara que ele é totalmente diferente, fala totalmente diferente com o meu pai ou com o técnico que atendeu ele lá, e aí comigo ele é 100% arrogante, tudo que eu falo ele me questiona, sem mentira e quer se impor sabe, e eu perguntei assim pro meu pai como ele é, ele é super gente boa educado (ENTREVISTA 7).

Os **aprendizados** estão bem presentes nos relatos das sucessoras ao serem questionadas sobre isso, foi possível perceber que houve uma grande citação em relação ao relacionamento com as pessoas, de como tiveram que aprender a lidar com o ser humano e suas diferentes

personalidades, das experiências e histórias de cada cliente e uma citação em relação ao reconhecimento dos colaboradores na questão de gerir a empresa:

Aprendi a ter mais clareza sobre tudo e o que é constante que eu aprendo todos os dias e evolui muito é nessa parte de gestão de pessoas, dos mais diferentes perfis de como cada um aprende, como cada um se desenvolve, além sobre o que é dito, porque muitas vezes o que dizemos não foi o quisemos falar, um dos maiores aprendizados eu acredito (ENTREVISTA 1).

Meus aprendizados nossa, tanta coisa, me relacionar mais com os funcionários, me relacionar bem com as pessoas e toda essa questão de responsabilidade de manter a empresa viva , a empresa trabalhando porque são 35 anos que eu estou aqui, muita coisa já mudou, muita coisa evoluiu, primeiro não tínhamos concorrência, era uma maneira de trabalhar, hoje nós temos concorrentes é outra maneira, já vai entrando outra, tipo guerra fiscal, uma guerra tributaria, tem que está sabendo que as decisões precisam ser tomadas de uma maneira bem consciente, porque tudo envolve valores e que fica em jogo o futuro da empresa, maneira de vender também (ENTREVISTA 2).

Que é preciso ter muito jeito assim para trabalhar, lidar com o ser humano sabe, o ser humano tem personalidade diferentes, cada pessoa tem um dia, as vezes está passando por um problema, as vezes está em um dia muito bom, as vezes está com medo e isso reflete, reflete tanto na forma como ele interpreta algo que você diz ou reflete na forma como ele diz algo para algum colega e isso é um aprendizado. (ENTREVISTA 3).

Saber lidar com as pessoas e como influenciar para o que tu pensa, como tu coloca tua ideia para trazer as pessoas para jogar contigo, então saber lidar com pessoas e como fazer elas trabalhar em conjunto pela empresa (ENTREVISTA 4).

Eu acho que começar assim desde o início quando era mais nova, que eu sempre ajudei a repor mercadoria, sempre ajudei a estar junto com o público sabe, acho que isso a gente aprende muito, esse contato, pra seja qual for o emprego que vai ter, mas essa experiência de atender pessoas, saber se relacionar, acho que isso é muito importante, acho que a gente cresce bastante no início. (ENTREVISTA 5).

Aprendizado diário a gente convive com muitas pessoas, tu conversa com muitas pessoas, cada pessoa tem uma história, então tu aprende todos os dias sabe, todas as pessoas tem uma história de vida, a gente conversa muito com as pessoas que é a minha função, abordo os clientes pergunto e tal isso e aquilo, então sempre alguém me conta alguma coisa. Então faz parte da vida da gente, as amizades da gente são as pessoas que são clientes, fazem parte de um ciclo de amizade, muita amizade, a grande maioria é do círculo de clientes mesmo. É uma grande oportunidade de ver o mundo de diferentes formas. (ENTREVISTA 6).

Aprendizados muitos, eu acho que o principal aprendizado que eu tive é saber que eu era capaz daquilo, sem mentir assim porque eu não tinha feito nenhuma graduação daquilo, nenhum técnico, hoje eu faço um MBA em gestão executiva de negócios, mas nunca tinha feito nada assim, então acho que o maior aprendizado foi justamente eu perceber que eu era capaz daquilo e perceber o reconhecimento dos colaboradores, tipo não diretamente pra mim assim, perceber que o que eu estava fazendo estava entregando valor, valor não no sentido de dinheiro. (ENTREVISTA 7).

Nos vários aprendizados apresentados, pode se perceber o quanto essas sucessoras tem em comum, a maneira emocionante de como relatam sobre o que aprenderam em todos esses anos no mercado de trabalho junto a empresa da família, de como conviveram com os mais diferentes tipos de pessoas e como aprenderam a se relacionar com essas pessoas, desde os

clientes até os funcionários e muitas desde muito pequenas. Outras se orgulham de terem aprendido a gerir a empresa, pois pensavam que não eram capazes, mas agora são muito reconhecidas pelo que fazem.

Cada empresa possui um ciclo de vida, a diferença está em que as empresas familiares apresentam a evolução das relações entre a família do proprietário juntamente com a vida empresarial. Já as outras empresas não passam por isso por não fazerem parte deste ciclo familiar (DALLA COSTA, 2006).

A família a empresa e a propriedade fazem parte de um ciclo, pois estão todos ligados. Desse modo a sucessora 3 fala sobre sua rotina com sua família, que mesmo aos domingos no almoço de família, os assuntos da empresa sempre entram na roda de conversa, ideias novas podem surgir e outros tipos de discussões relacionadas ao trabalho. Sem esquecer da questão das dificuldades que também existem trabalhando com a família que podem acabar gerando conflitos.

Gersick et al, (1997) apresenta três dimensões: propriedade, família e gestão, é possível identificar a dimensão da propriedade na fala da sucessora 5, sobre o consórcio de primos, onde os primos também são acionistas na empresa e já se tornaram sucessores. Já a dimensão da família destaca-se nas falas das sucessoras 3, 4 e 7, sobre o trabalho em conjunto, a geração mais antiga e mais jovem trabalhando juntas, a duas gerações ainda permanecem na empresa trabalhando juntas, pois a geração mais antiga ainda não passou o poder totalmente para a geração mais nova, ainda estão nesse processo para passar o mesmo adiante. Em relação a dimensão da gestão quase todas as sucessoras tem ou tiveram uma estrutura bem estabelecida, com rotinas bem determinadas, além de terem uma boa base de clientes. Com exceção da sucessora 2 que assumiu a empresa em meio a um momento conturbado, ela diz que era “um tempo que a cidade estava bastante estagnada, não havia construções, não tinha uma evolução, aliás houve uma fuga das pessoas em busca de outros mercados de outros lugares para morar e isso dificultou bastante” (ENTREVISTA 2). Então ela teve um pouco mais de trabalho em relação a essa parte, pois teve que ir em busca de clientes.

Figura 4 – Ideias mais abordadas na presente pesquisa



Fonte: Elaborada pelo autor (2023).

Na Figura 4, é possível perceber quais as ideias mais abordadas durante a pesquisa, como a motivação das sucessoras que foi seguir algo iniciado, pela história da empresa ou pela própria sobrevivência, sobre a aceitação por parte da família que foi bem natural, em relação as dificuldades e desafios destacouse conciliar o trabalho com a família, o sentimento de inferioridade. Os aprendizados foram aprender a gerir uma empresa e a se relacionar com as pessoas.

organizações e na sucessão familiar contribui para o sucesso organizacional e para o desenvolvimento pessoal e regional.

Portanto pode-se perceber que a questão da sucessão familiar é um assunto delicado, complexo, mas muito importante para a organização, pois nesse momento é preciso ter muita responsabilidade na hora de passar a empresa para o possível sucessor, pois a sobrevivência da empresa depende disso.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve origem na pergunta de pesquisa: “Quais os desafios para as mulheres em processos de sucessão familiar no município de Cerro Largo?” e no seguinte objetivo geral: “compreender a sucessão e os desafios na carreira feminina em organizações familiares no município de Cerro Largo”. Para responder à pergunta de pesquisa e atender ao objetivo geral foram elencados os objetivos específicos que serviram como caminhos, passos a serem construídos que partiam de diferentes pontos, para que se chegasse na resposta da pergunta de pesquisa e no cumprimento do objetivo geral.

Realizou-se uma investigação baseada em entrevistas narrativas, as quais foram agendadas por telefone ou mensagem de WhatsApp com mulheres sucessoras no município de Cerro Largo, as entrevistas foram realizadas durante os meses de outubro e novembro de 2022, com uma amostra de 7 mulheres sucessoras em empresas familiares no município de Cerro Largo - RS.

Com resposta ao primeiro objetivo específico que buscava investigar como se dá o processo de sucessão feminina em organizações familiares, foi possível perceber que o processo de sucessão dessas mulheres ocorreu de forma natural já que foi incentivado pelos próprios pais desde muito pequenas. Embora nunca imaginaram que seriam sucessoras, acabaram entrando nesse processo por algumas surpresas da vida e tiveram que largar alguns projetos que já estavam em andamento. E desse modo precisaram aprender como gerir uma empresa, pois era tudo muito novo e diferente para elas, mas a partir do momento que conseguiram entender como funcionava a rotina da empresa houve uma identificação enorme e atualmente não se imaginam fazendo outra coisa

O segundo objetivo específico, visava identificar quais os principais desafios da carreira feminina no processo de sucessão, as sucessoras trouxeram algumas dificuldades em relação a conciliação da família, dos filhos com o trabalho. Também sobre como é difícil trabalhar com a família, de como é difícil essa convivência entre familiares em uma empresa, pois na maioria das vezes vão surgir conflitos e os mesmos precisaram ser resolvidos para que não atinja os negócios da empresa. Outra dificuldade citada foi ter confiança em si própria ao assumir esse compromisso, pois muita gente depende disso principalmente funcionários e também como se sentiram inferiores no começo da gestão, visto que eram bem jovens quando iniciaram os trabalhos na empresa da família.

E por fim, o terceiro objetivo específico pretendia apresentar os principais aprendizados da carreira feminina no processo de sucessão, ficou evidente que os maiores aprendizados destas sucessoras foram em relação a gestão de pessoas, de como conviveram com os mais diferentes tipos de pessoas e perfis, aprendendo a entender e a lidar com os seres humanos, pois todos tem dias bons e ruins. E de como cada um possui uma história de vida e experiências para compartilhar, isso gera aprendizados novos todos os diariamente.

Ainda foi possível identificar que todas são filhas mulheres e possuem apenas irmãs exceto uma delas que possui um irmão, mas já faz parte da terceira geração da família. Outro aspecto importante encontrado nas análises, é a respeito das dificuldades enfrentadas nos negócios simplesmente por ser mulher, apenas uma das sucessoras relatou passar por esse tipo de dificuldade, por ser uma empresa muito ligada ao agronegócio ela passou por algumas situações de falar com clientes pelo telefone e não ter credibilidade nenhuma pois a explicação dela não tinha validade para eles, apenas se fosse algum funcionário ou o próprio dono da empresa.

O estudo aborda o contexto na sucessão feminina em empresas familiares, isso é de grande importante para o curso de administração pois é um assunto pouco falado ao longo da formação acadêmica, pois geralmente os homens que acabam assumindo os cargos mais altos ou cargos de confiança por ser considerados mais qualificados e principalmente por questões sociais. Desse modo o estudo contribui com novas teorias e conhecimentos sobre esse tema que ainda é tão novo e também ajuda a evidenciar a importância do papel da mulher nas organizações e de como cada vez mais elas estão ocupando seu devido espaço no mercado de trabalho.

Como limitações do estudo, é importante destacar que cada mulher tem uma história diferente da outra e cada uma delas tem um olhar diferente sobre a sua própria história e descreve essa história a partir deste olhar. Não existe um caminho único a seguir, pois nessa pesquisa as participantes são de várias gerações e diferentes empresas, para entender como essas mulheres chegaram na posição onde estão foi preciso ter atenção aos detalhes na hora de analisar as falas, foi preciso aprender a ouvir e interpretar.

No que diz respeito aos aprendizados, pode se dizer que o estudo trouxe aprendizados grandiosos em relação a ter paciência na hora de escutar e entender cada uma das entrevistadas, deixá-las falar pelo tempo que quisessem sem interrupções. Já os aprendizados em relação a sucessão familiar foram referente as histórias de vida de cada uma, de como batalharam pra chegar onde estão hoje das dificuldades que enfrentaram ou enfrentam trabalhando em uma

empresa familiar, mas também de como superaram todas essas barreiras e hoje são grandes empresárias.

Em relação a estudos futuros, para que haja uma maior contribuição em relação ao processo de sucessão feminina em empresas familiares, sugere-se que os estudos sejam mais aprofundados sobre este processo, pois de acordo com a literatura apresentada este assunto ainda é muito recente e não possui muitos estudos relacionados a ele.

REFERÊNCIAS

- ADACHI, Pedro Pdboi. **Família S.A.:** gestão de empresa familiar e solução de conflitos. São Paulo: Atlas, 2006.
- AHRENS, J. P., LANDMANN, A., & WOYWODE, M. **Gender preferences in the CEO successions of family firms:** Family characteristics and human capital of the successor. *Journal of Family Business Strategy*, 6(2), 86–103, 2015.
- ALBUQUERQUE, Jader Moreira de. **O direito sucessório e as inovações introduzidas pelo NCC.** *Gazeta Mercantil*, 6 jan. 2004.
- ALLEMBRANDT, S. **Cidadania e gestão do processo de desenvolvimento:** um estudo sobre a atuação dos conselhos regionais e municipais de desenvolvimento do Rio Grande do Sul, de 1990 a 2009. TESE DE DOUTORADO: UNISC, PPGDR, 2009
- ASHER, Donald. **Quem é promovido, quem não é e porque:** gestão estratégica de carreira. Donald Asher; tradução Ludimila Hashimoto – São Paulo: Editora Gente, 2008.
- BALDIN, Nelma; MUNHOZ, Elzira M. B. **Snowball (bola de neve):** uma técnica metodológica para pesquisa em educação ambiental comunitária. *In: Congresso Nacional de Educação*, 10., 2011. **Anais...** Curitiba: PUCPR, 2011. Disponível em:< <https://docplayer.com.br/1714932-Snowball-bola-de-neve-uma-tecnica-metodologica-para-pesquisa-em-educacao-ambiental-comunitaria.html>>. Acesso em: 14 jul. 2022.
- BARBOSA, Lemes Junior. *Administrando micro e pequenas empresas.* Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo.** Lisboa, Ed. 70, LDA, 2009
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo.** São Paulo: Edições 70. 2011.
- BERNHOEFT, Renato. **Empresa familiar:** sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida. São Paulo: Ibecon, 1987.
- BERNHOEFT, Renato. **Empresa Familiares:** sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida. São Paulo: Nobel, 1989.
- BERNHOEFT, Renato. **Como criar, manter e sair de uma sociedade familiar** (sem brigar). São Paulo. Editora Senac. 1996.
- BOAS, L. H. B., PAULA NETO, A., & CRAMER, L. **Relações de gênero nas organizações:** um estudo no setor de venda de veículos. *Revista de Administração da USP*, 38(3), 219-229. 2003.
- BORNHOLDT, Werner. **Governança na empresa familiar:** implementação e prática. Porto Alegre: Bookman, 2005.

BOTELHO, Louise de Lira. Roedel; SCHERER, Luciana. **Teto de vidro em organizações de turismo:** reflexões sobre os desafios da carreira feminina. Revista: Caribeña de Ciencias Sociales. Out. 2017. Disponível em: <<https://www.eumed.net/rev/caribe/2017/10/reflexoes-carreira-feminina.html>> Acesso em: 18 jul. 2022

BOURDIEU, Pierre. **A dominação masculina.** 11 ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil. 2012.

BRASIL. Resolução 196 do Conselho Nacional de Saúde, 1996. Disponível em: <https://bvsmms.saude.gov.br/bvs/saudelegis/cns/1996/res0196_10_10_1996.html> Acesso em: 15 set. 2022.

CAPPELLE, M. C. A.; MELO, M. C. O. L.; SOUZA, N. L. Mulheres, trabalho e administração. Revista Interdisciplinar de Gestão Social., v. 2, n. 2, p. 161-191, 2013.

CAVAZOTTE, F. S. C. N., Oliveira, L. B., & Miranda, L. C. **Desigualdade de gênero no trabalho:** Reflexos nas atitudes das mulheres e na sua intenção de deixar a empresa. Revista de Administração da USP, 45(1), 70-83, 2010.

COHN, Mike. **Passando a tocha:** como conduzir e resolver os problemas de sucessão familiar. São Paulo: Makron Books, 1991.

CYRINO, Rafaela. **Mulheres executivas:** a divisão do trabalho doméstico à luz dos estereótipos de gênero. Belo Horizonte: Fino Trato, 2012.

DALLA COSTA, Armando. **Sucessão e sucesso nas empresas familiares.** Curitiba: Juruá, 2006.

DEMO, Pedro. **Metodologia do conhecimento científico.** São Paulo: Atlas, 2000.

DIEESE. **As mulheres são fortemente afetadas pela deterioração do mercado de trabalho em 2020.** São Paulo, 2020. Disponível em: <https://www.dieese.org.br/outraspublicacoes/2021/graficosMulheresBrasilRegioes2021.html>. Acesso em: 08 jul. 2022

FERNANDES, Cellyneude de Souza. RIBEIRO, Rogeane. Morais. CASTRO, Leo. Mackellene. Gonçalves de. **Administração sob enfoque multidisciplinar:** um guia para administradores. Sobral- CE: Sertão Cult, 2020. Disponível em: https://editorasertaocult.com/wp-content/uploads/2021/03/fernandes-ribeiro-castro_administracao-sob-enfoque-multidisciplinar.pdf#page=13 . Acesso em: 26 jun. 2022

FLORIANI, O.; RODRIGUES, L. **Sucessão empresarial:** processo sucessório em empresas familiares. In: Egepe 1., 2000, Londrina. **Anais...** Londrina. p. 299-312, 2000.

FOUCAULT, Michel. **História da sexualidade I:** a vontade de saber. Rio de Janeiro: Edições Graal, 1988.

FREIRE, Patrícia de Sá. et al. Processo de sucessão em empresa familiar: gestão do conhecimento contornando resistências às mudanças organizacionais. Agosto de 2010.

Disponível em:
<http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S180717752010000300011&script=sci_arttext>
Acesso em: 26 Dez. 2022.

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

GERSICK, Kelin E.; DAVIS, John A.; HAMPTON, Marion McCollom; LANSBERG, Ivan. **De geração para geração: ciclos de vida das empresas familiares**. 3. Ed. São Paulo: Negócio, 1997.

GIL, Antonio, Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1994.

GIL, Antonio, Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GIL, Antonio, Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GÜNTHER, H. **Pesquisa qualitativa versus pesquisa quantitativa: esta é a questão?** Psicologia: Teoria e Pesquisa, Brasília, v. 22, n. 2, p. 201-210, maio/ago. 2006.

HABERMAN, H.; DANES, S.M. **Father-daughter and father-son family business management transfer comparison: family FIRO model application**. Family Business Review, Thousand Oaks, v.20, n.2, p. 163-184, 2007

HAIR Jr., J. F. et al. **Fundamentos de métodos de pesquisa em Administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HANDLER, Wendy. **Succession in Family Business: A Review of the Research**. <http://fbr.sagepub.com> at SAGE Publications on May 21, 2009.

JIMENEZ, Martinez. **Research on Women in Family Firms: Current Status and Future Decisions**, Family Business Review, 22; 1; 53-64. 2009

JOVCHELOVITCH, Sandra. **Representações Sociais e esfera pública: a construção simbólica dos espaços públicos no Brasil**. Petrópolis: Vozes, 2000.

LAMBRECHT, Johan. **Multigenerational transition in family businesses: A new explanatory model**. Family Business Review, 18(4), 267-282, 2005.

LEONE, N.M.C.P.G. **A sucessão em pequena e média empresa comercial na região de João Pessoa**. Revista de Administração, São Paulo: Fundação Instituto de Administração, v.27, n.3, p.84-91, jun/set, 1992.

LERNER, M.; MALACH-PINES, A. **Gender and culture in family business: A ten-nation study**. International Journal of Cross Cultural Management, v.11, n.2, p. 113-131, August 2011.

LODI, João. Bosco. **Fusões e aquisições: o cenário brasileiro**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

LONGENECKER, Justin G.; MOORE, Carlos W.; PETTY, J. William. **Administração de pequenas empresas: ênfase na gerência empresarial**. São Paulo: Makron Books, 1997.

MACHADO, Roberta. Magalhães da Cruz; WETZEL, Ursula; RODRIGUES, Monica, Esteves. **A experiência de sucessão para herdeiras de empresas familiares do Rio de Janeiro**. Cadernos Ebape. Br. Rio de Janeiro. v. 6, nº 3, fev. 2008. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/cebape/a/TF4PcCpCTW3h8V6Dk7ScHwg/?format=pdf&lang=pt>>. Acesso em: 29 jun. 2022 (conclusão)

MACHADO, R.M.C.; WETZEL, U.; RODRIGUES, M.E. **A experiência de sucessão para herdeiras de empresas familiares do Rio de Janeiro**. Cadernos EBAPE.BR, v.6, n.3, set. 2008

MANCUSO, J. R., e SHULMAN, N. **Running a family business**. New York: Prentice Hall. 1991

MARCONI, Marina. de Andrade.; LAKATOS, Eva. Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MARCONI, Marina. de Andrade.; LAKATOS, Eva. Maria. **TÉCNICAS DE PESQUISA**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

MARTINS, da Silva. Gandra. Ives et al. **Empresas familiares brasileiras: Perfil e perspectivas**. São Paulo: Negócio Editora, 1999.

MARTINS, Regina Helena Peres. **Mulheres executivas: ascensão e obstáculos nas empresas**. Tese de Doutorado apresentada na Pontifícia Universidade Católica – PUC São Paulo, 2007.

MERRIAM, S. B. **Qualitative Research in Practice: Examples For discussion and Analysis**. San Francisco, CA: Jossey-Bass Publishers, 2002.

MILES, M.; HUBERMAN, Michael. **Qualitative Data Analysis**. Thousand Oaks: Sage. 1994.

MOREIRA, Daniel. Augusto. **Pesquisa em Administração: origens, usos e variantes do método fenomenológico**. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 26., 2002, Salvador. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2002.

MUSSOLINO, D.; CALABRÒ, A. **Paternalistic leadership in family firms: Types and implications for intergenerational succession**. **Journal of Family Business Strategy**, 2013. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1016/j.jfbs.2013.09.003>>. Acesso em: 10 abr. 2014.

NETO, Félix. João. Rossato. CAVEDON, Neusa. Rolita. (2004) **Empresas familiares: desfilando seus processos sucessórios**. Cadernos Ebape. Br. Rio de Janeiro. v. 2, nº 3, p.85-98, dez. 2004. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/cebape/a/gRGxyQrRVVtxhSg6MPkvfSm/abstract/?lang=pt>>. Acesso em: 10 jun. 2022.

OLIVEIRA, Blenda, Sueny. Marcelletti. **De Herdeira a Sucessora: Uma trajetória de luta na sucessão empresarial.** 2008. Tese (Doutorado em Psicologia Clínica) Curso de Doutor em Clínica, Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2008. Disponível em: <https://tede2.pucsp.br/bitstream/handle/15755/1/Blenda%20Sueny%20Marcelletti%20de%20Oliveira.pdf> . Acesso em: 25 jun. 2022

ONWUEGBUZIE, A.; LEECH, N. **Validity and qualitative research: an oxymoron? Quality & Quantity:** international Journal of Methodology, v. 41, n. 2, p. 233-249, 2007.

ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DA SAÚDE – OMS. **Diretrizes Éticas Internacionais para a Pesquisa Envolvendo Seres Humanos.** Genebra, 1993. Disponível em: <https://www.ufrgs.br/bioetica/cioms.htm> . Acesso em: 14 jul. 2022

OVERBEKE, K. K.; BILIMORIA; D.; PERELLI, S. **The dearth of daughter successors in family businesses:** Gendered norms, blindness to possibility, and invisibility. Journal of Family Business Strategy, n. 4, p. 201-212, 2013.

PALOMO, Katia Guimarães Sousa. **Laços de Sangue na empresa.** Ilhéus – Bahia. Editora da UESC. 2002

PARABONI. Mônica, Radaelli. **A Legitimação De Mulheres Sucessoras Nas Empresas Familiares:** Uma análise a partir da perspectiva do feminino. 2017. Dissertação (Mestrado em Administração) Curso de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2017. Disponível em: <<https://lume.ufrgs.br/handle/10183/163805>>. Acesso em: 20 jun. 2022

PENROD, J.; et al. A discussion of chain referral as a method of sampling hard-to-reach populations. Journal of Transcultural nursing, vol 4. n° 2. April, 2003.

PRONI, Thaíssa. Tamarindo. Rocha. Weishaupt., & Proni, Marcelo. Weishaupt. **Discriminação de gênero em grandes empresas no Brasil.** Revista Estudos Feministas, 26(1), 1 – 21, 2018.

RICCA, Domingos. **Sucessão na empresa familiar**, 1. ed. São Paulo: CLA, 2007. Disponível em: <https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=Odl_wgTi_JIC&oi=fnd&pg=PA7&dq=sucess%C3%A3o+familiar&ots=icYIglb4J0&sig=cWMvIE9itURqX7eXcf0N97JFgKc#v=onepage&q=sucess%C3%A3o%20familiar&f=false> Acesso em: 01 jul. 2022.

SAMPIERI, Roberto Hernández.; COLLADO, Carlos Fernandes.; LUCIO, María Del Pilar Baptista. **Metodologia de pesquisa.** 5 ed. Dados eletrônicos - Porto Alegre: Penso, 2013.

SCOTT, Joan. W. **Gênero:** uma categoria útil de análise histórica. Educação & Realidade, 20(2), 71-99, 1995.

SCHERER, Luciana. **Turismo e desenvolvimento regional:** limites e potencialidades para a região das missões - RS. Tese de Doutorado. PPGDR UNIJUI, 2019

SEBRAE. **Pais e filhos:** os desafios e valores entre gerações de empreendedores. 2021. Disponível em:<<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/ms/artigos/pais-e-filhos-os-desafios-e-valores-entre-geracoes-de-empresarios,f646cf80c782c710VgnVCM100000d701210aRCRD>>. Acesso em: 16 jul. 2022

SEBRAE. **Negócios familiares:** entenda como eles funcionam. 2022. Disponível em:<<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/as-caracteristicas-de-negocios-familiares,48e89e665b182410VgnVCM100000b272010aRCRD>> .Acesso em: 18 jul. 2022

SEIDMAN, I. **Interviewing as a qualitative research:** a guide for reserchers. New York: Teachers College Press, 1997.

SILVA, E. L.; MENEZES, E. M. **Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertação.** 4. ed. rev. Florianópolis: UFSC, 2005.

SHARMA, Pramodita. **An overview of the field of family business studies:** current status and directions for the future. Family Business Review, v.7, issue 1, Mar. 2004.

THIRY-CHERQUES, Hermano.; PIMENTA, Roberto. Condição feminina e percepção dos valores morais no nível técnico e gerencial das organizações brasileiras. In: XXVII ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO - ENANPAD, 2003, Atibaia/ SP. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2003. 1 CD-ROM.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

VOZIKIS, G. S.; WEAVER, K. M.; GIBSON, B..**Family business succession:** emphasis on the family not the business. Indian Journal of Economics & Business, special issue, p. 139-153, 2009.

WEINBERGER, Catherine J. **In search of the glass ceiling:** gender and earnings growth among U.S.college graduates in the 1990. In: Industrial and Labor Relations Review, v. 64, n. 5, p. 949- 980, Oct. 2011.

Yin, R. K. **Estudo de caso:** planejamento e métodos. Porto Alegre, RS: Bookman. 2005.

ANEXO A - TERMO COMITÊ DE ÉTICA

Comitê de Ética em Pesquisa - CEP/UFS

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)

TÍTULO DA PESQUISA: SUCESSÃO E DESAFIOS DA CARREIRA FEMININA EM ORGANIZAÇÕES FAMILIARES NO MUNICÍPIO DE CERRO LARGO

Prezado participante,

Você está sendo convidado(a) a participar do Trabalho de Conclusão de Curso, desenvolvido por **Cheila Lidiane Both**, discente do curso de Administração **como requisito para obtenção do título de Bacharel^a em Administração**, sob orientação da Professora Dra. **Luciana Scherer**.

O objetivo central do estudo é **compreender a sucessão e os desafios na carreira feminina em organizações familiares no município de Cerro Largo – RS.**

O convite a sua participação deve-se à escolha de você estar à frente na gestão de uma organização familiar.

A sua participação é de grande importância, pois através dela poderão ser obtidas informações sobre como foi a sua trajetória de sucessão na empresa de sua família, quais os desafios enfrentados e quais os aprendizados obtidos em sua carreira.

Sua participação não é obrigatória e você tem plena autonomia para decidir se quer ou não participar, bem como desistir da colaboração neste estudo no momento em que desejar, sem necessidade de qualquer explicação e sem nenhuma forma de penalização. Você não será penalizado de nenhuma maneira caso decida não consentir sua participação, ou desista da mesma. Contudo, ela é muito importante para a execução da pesquisa.

Você não receberá remuneração e nenhum tipo de recompensa nesta pesquisa, sendo sua participação voluntária.

Serão garantidas a confidencialidade e a privacidade das informações por você prestadas. Qualquer dado que possa identificá-lo será omitido na divulgação dos resultados da pesquisa e o material armazenado em local seguro.

A qualquer momento, durante a pesquisa, ou posteriormente, você poderá solicitar do pesquisador informações sobre sua participação e/ou sobre a pesquisa, o que poderá ser feito através dos meios de contato explicitados neste Termo.

A participante não será identificada, sua identidade será mantida em anonimato, mas caso queira ser identificada, poderá solicitar ao pesquisador.

A sua participação consistirá em responder uma entrevista narrativa com roteiro determinado. A devolutiva dos resultados será realizada por e-mail, no endereço que o entrevistado disponibilizar nesse documento, ou via WhatsApp, no contato que o entrevistado informar.

O tempo de duração da entrevista é estimado entre 40 minutos e 1 hora.

Gravação da entrevista

A entrevista será gravada somente para transcrição das informações e logo após as gravações serão apagadas.

Assinale a seguir conforme sua autorização:

Autorizo a gravação Não autorizo a gravação

As entrevistas serão transcritas e armazenadas, em arquivos digitais, mas somente terão acesso às mesmas a pesquisadora e sua orientadora. O material será guardado por um período de 5 anos, E após esse período, deletado.

Benefícios da participação da pesquisa

A entrevistada poderá contribuir muito com suas histórias pessoais, pois através disso será possível construir novos conhecimentos sobre as empresas familiares e sobre as questões que envolvem sucessão, além de valorizar esse tipo de organização que ela está inserida e que faz parte de seu cotidiano. Além disso esta pesquisa ajudará compreender melhor os desafios enfrentados pelas mulheres na gestão de empresas, e desse modo levando à um entendimento maior sobre esse tema. Este estudo também poderá ser de grande proveito para as organizações, para a sociedade e também para a instituição. Nas organizações será possível mostrar como as mulheres tem uma grande representatividade e como impactam no ambiente organizacional. No que diz respeito a sociedade o estudo mostrará como as mulheres são vistas dentro das organizações. Já para a instituição pode-se contribuir com estudos relacionados a mulheres sucessoras em organizações familiares.

Riscos da participação da pesquisa

Na realização desta pesquisa as entrevistas necessitam de um contato direto com as pessoas, desse modo a pesquisadora tomara os devidos cuidados com desconfortos, deixando a respondente livre para decidir se quer ou não participar da pesquisa. Quanto aos riscos as participantes desta pesquisa, pode se salientar alguns desconfortos para responder certos questionamentos. Para que esses desconfortos possam ser menores e para que não existam riscos pretende-se deixar a respondente bem à vontade para responder ou não aos questionamentos. Se a participante se sentir incomodada com certos assuntos, ela poderá decidir pela opção de não responder. Esse procedimento será apresentado no início da entrevista para que assim a entrevistada possa se sentir segura e tranquila para participar da entrevista. Diante disso, se concordar em participar, uma via deste termo ficará em seu poder e a outra será entregue a pesquisadora. Não receberá cópia deste termo, apenas uma via. Desde já agradecemos sua participação!

Cerro Largo, 12 de setembro de 2022

Assinatura do Pesquisador Responsável

Contato profissional com o(a) pesquisador(a) responsável:

Tel: (55) 99680-3196

E-mail: cheilaboth@gmail.com

Endereço para correspondência do CEP: UFFS Rodovia SC 484 - Km 02, Bloco da Biblioteca sala 310 CEP 89815-899 Chapecó - SC

Declaro que entendi os objetivos e condições de minha participação na pesquisa e concordo em participar.

E-mail ou WhatsApp para devolutiva dos resultados:

Assinatura:
