

## **Desmistificando a Mulher na Alta Administração: Um Estudo sobre Cultura, Trabalho, Gênero e Sucessão Familiar**

Hélder Uzêda Castro  
Emille Marques Melo

### **Resumo**

Este estudo analisa a estratégia e o processo de sucessão e continuidade de uma grande empresa familiar, sob a ótica das resistências e dos desafios enfrentados pelas mulheres na ascensão de cargos na alta administração. A pesquisa aborda questões culturais da sociedade e das empresas, bem como as relações entre trabalho e gênero. A estratégia metodológica utilizada considerou pesquisa documental, observação direta e coleta de dados em campo a partir de entrevistas semiestruturadas com pessoas-chave para o levantamento qualitativo de informações imprescindíveis para o entendimento do referido processo, destacando a participação do presidente, da família e de um significativo grupo de funcionários. Os resultados evidenciaram que, apesar dos números e resultados apresentados pelas mulheres, ainda existe um senso de preservação ou de falta de confiança quanto à condução do negócio familiar, mas também aponta mudanças em observância a pontos como meritocracia, práticas de governança, modelos de gestão e, principalmente, no caso investigado, a manutenção da cultura como pilar essencial para a continuidade da companhia.

**Palavras-chave:** Cultura; Trabalho; Gênero; Estratégia; Sucessão Familiar.

### **1 Introdução**

Nos últimos tempos, o papel da mulher perante a sociedade passou a ser questionado, causando, assim, modificações nos espaços sociais a serem ocupados. Tal mudança, reverbera no âmbito profissional, onde as mulheres deixam de estar apenas na atividades de cunho doméstico, abrangendo sua participação, inclusive, para a construção e os ajustes da sociedade, ascensão profissional e melhorias salariais.

Sabe-se que o conceito e a discussão acerca de gênero buscam determinar as relações e os papéis sociais de homens e mulheres, principalmente no que consiste a evolução do mercado de trabalho. No ainda consenso comum, mas já bastante ultrapassado, enquanto as mulheres eram definidas como submissas, consideradas o gênero fraco e responsabilizadas pelos cuidados com a casa e os filhos, os homens representavam o gênero forte, provedores da família. Muitas pesquisas apontam que essa orientação ainda reverbera na vida profissional e na condução da carreira das mulheres.

Os estudos sobre gênero iniciaram-se séculos atrás, ainda sem uma datação precisa, e, desde então, os esforços que visam melhor entendimento acerca desta área está cada vez mais amplo, com destaque para investigações sobre a inserção feminina no mercado de trabalho e o seu

papel nas organizações<sup>1</sup>. As questões salariais e ocupacionais, bem como os obstáculos enfrentados pelas mulheres, precipuamente, quando almejam cargos na alta administração, também tem sido objeto científico.

Neste contexto, a desigualdade de gênero, especificamente na participação dos Conselhos de Administração, neste estudo, considerando empresas familiares, tem sido foco de diversas pesquisas, no decorrer das últimas quatro décadas, em vários países. Apesar de o interesse pelo tema ser cada vez maior, tanto em publicações científicas quanto em mídias de grande circulação, percebe-se que ainda existe um longo caminho a ser percorrido, pois dados empíricos continuam revelando a desigualdade de gênero na sociedade, na política e, sobretudo, nas organizações brasileiras (MADALOZZO, 2011).

No cenário Brasil, embora as mulheres tenham assumido importantes posições na política, economia e nas organizações, os estudos científicos demonstram que elas são subvalorizadas no mercado de trabalho, a destacar em termos salariais, assim como nas oportunidades de desenvolvimento e crescimento. (SILVEIRA, 2009).

A discussão sobre a diferenciação entre as características femininas e as masculinas no ambiente de trabalho ainda é alvo de muita discussão acadêmica e empresarial. De um modo geral, os estudiosos do assunto acreditam que as mulheres possuem suas diferenças (GOMES, 1997; BELLE, 1994). Entretanto, apesar das organizações estarem impregnadas de valores masculinos, muitas seguiram um movimento, iniciado anos atrás, em prol da meritocracia, da performance e dos resultados apresentados.

No entanto, para Castells (1999), as principais diferenças entre o modo de trabalhar feminino e o masculino vão muito além de questões biológicas. Infelizmente, elas estão relacionadas a fatores sociais que persistem e ainda colocam as mulheres em “certa” vantagem no mercado diante da atual crise do emprego, são algumas: possibilidade de se pagar menos pelo mesmo trabalho, habilidade de relacionamento e flexibilidade quanto a horário. Do outro lado, características como objetividade, perseverança, estilo cooperativo, disposição de trabalhar em equipe e de dividir decisões e uso de intuição na análise e solução de problemas têm sido citados por vários pesquisadores (LEITE, 1994; GOMES, 1997; BETIOL, 2000; MUNHOZ, 2000).

Esta pesquisa foi empreendida durante o processo de sucessão familiar de um grande grupo econômico sediado no estado da Minas Gerais. Com a necessidade de aposentadoria do presidente da empresa, que representa a segunda geração familiar, esse se viu obrigado a tomar uma decisão, apoiada por uma consultoria especializada, acerca da escolha de um dos herdeiros, neste caso, a única filha, para ascender como CEO da organização. Ela foi escolhida, não somente pela competência técnica, mas pela aderência à cultura empresarial basilar das práticas de governança e do modelo de gestão adotados pelo fundador, e agora aprovado por um primeiro sócio estrangeiro.

---

<sup>1</sup> Sabe-se que há diferença teórica entre o uso dos termos ‘grupo’, ‘agente econômico’, ‘empresa’, ‘organização’, ‘instituição’, ‘companhia’ e ‘corporação’, porém, para efeitos de fluidez textual deste documento, esses serão utilizados como sinônimos.

Contudo, esta investigação foi realizada a partir de um estudo de caso, com método de pesquisa exploratória, de natureza qualitativa-quantitativa e descritiva-explicativa e trouxe reflexões acerca da cultura e do mercado de trabalho feminino, da sucessão de empresa familiar e das práticas de governança e modelos de gestão, sempre buscando delinear o que torna uma mulher ser almejada a ocupar cargos elevados, apesar de um estereótipo ainda existente e predominante no âmbito dos negócios.

## **2 Cultura, Trabalho e Gênero**

Para melhor compreensão, esta seção da fundamentação estabelecerá uma abordagem entrelaçada entre as culturas social e empresarial, discutindo as questões contemporâneas que envolvem trabalho e as mulheres. Sendo assim, destaca-se que a sociedade está em constante transformação e que, apesar de vários registros históricos e científicos, datados de períodos anteriores à Revolução Industrial, para Scott (1992), a década de 1970 marcou o ingresso das mulheres no mercado de trabalho de forma intensa e diversificada, não permitindo quaisquer retrocessos, principalmente de ordem cultural, apesar das múltiplas crises econômicas que abalaram o mundo.

Hodiernamente, as mulheres fazem parte de uma fatia significativa do mercado de trabalho, visto que seu crescimento e permanência vêm aumentando com o passar dos anos, devido a melhores condições, oportunidades e reconhecimento. De acordo com Bruschini e Lombardi (2002), dentre os fatores determinantes do crescimento da PEA<sup>2</sup> das mulheres estão as transformações nos padrões culturais da sociedade no que diz respeito ao seu papel e a sua presença cada vez maior nos espaços públicos, assim como os movimentos feministas a partir dos anos 70, inclusive adiando cada vez mais a maternidade para poderem investir em suas carreiras profissionais.

No entanto, considerando este estudo, percebe-se que as mulheres ainda precisam superar alguns obstáculos, tanto externos (sociedade) quanto internos (empresas). Esses últimos, possivelmente, atrelados a uma cultura baseada num machismo estrutural<sup>3</sup>, que, mesmo em queda pelos fatores que envolvem meritocracia, performance, resultados etc., permanecem latentes na ocupação de cargos de liderança de alguns segmentos ou companhias.

Segundo Carvalho (2013, p.4),

Os elementos culturais permeiam a compreensão de gênero que ainda trazem fortes traços da razão androcêntrica. Estes fatos levam a perpetuar as desigualdades sociais entre homens e mulheres e influenciam o mercado de trabalho, criando um perfil que reflete um padrão cultural próprios de um tipo de sociedade e que moldam os valores, crenças, preceitos e ideologia dentro das organizações empresariais.

---

<sup>2</sup> População economicamente ativa

<sup>3</sup> Cultura do patriarcado, sob formas que são atenuadas pela religião, anedotas, comportamentos inadequados; justificada pela “natureza biológica” masculina.

Compreende-se que as interações complexas das práticas sociais de um grupo fazem emergir pressupostos básicos, precipuamente eleitos como a forma válida comportamento. Zago (2000) defende que a cultura é conformada pelos modelos mentais coletivos, consolidados através da experiência e convivência comum dos membros de um grupo social em seu âmbito específico e que dão configuração para a sua interpretação e representação de identidade, sendo expressa pelas atitudes e comportamentos dos mesmos, levando ao entendimento de que o comportamento social de um grupo ou comunidade é manifestação da sua cultura.

Este aspecto do cognitivo coletivo pode ser explicado através de Durkheim (1912, p.73), apontando que “onde há vida coletiva surgem efeitos que se sobrepõem ao nível dos indivíduos que compõem a coletividade, refletindo a própria vida coletiva; a sociedade” e que “a associação dos homens, sua síntese, produz um todo que se sobrepõe às partes que o formam”. De acordo com Marchiori (2009), a comunicação promove a formação da cultura, por isso as organizações estão em constantes adequações.

Vale perceber que os indivíduos trazem diferentes culturas que afetam a forma de se comunicarem uns com os outros, por isso cada interação gera uma cultura específica (subculturas). Um dos processos empresariais em que a cultura é bastante considerada é o de sucessão familiar, que deve ser feito com organização e transparência.

### **3 Sucessão e Continuidade nas Empresas Familiares**

Segundo Netto Júnior (2003), as empresas familiares surgiram no início do capitalismo industrial, na segunda metade do século XVIII, quando algumas famílias utilizavam o mesmo espaço domiciliar para fins empresariais, uma vez que não necessitavam de grandes recursos. Entende-se que a organização familiar tem seus valores estipulados e influenciados por membros da mesma e, por sua vez, o cargo exercido na empresa é refletido na posição que cada indivíduo ocupa na própria família.

As empresas familiares possuem características específicas, geralmente influenciando suas práticas de governança, modelos de gestão e tomadas de decisão. Sua administração é formada por pessoas da mesma família e tendem a ser de pequeno ou médio porte, embora existam no Brasil grandes grupos de empresas familiares. De acordo com Bernhoeft (1989), a origem e a história da empresa familiar estão vinculadas à gênese da família, sendo comum eleger e manter parentes nos cargos envolvidos na condução dos negócios.

Leone (2006) apresenta três vertentes ao apresentar conceitos da empresa familiar, a saber: (i) a propriedade, que significa que o controle da empresa é executado por familiares; (ii) a gestão, que tem familiares nos cargos estratégicos; e (iii) a sucessão, em que a empresa é passada para outra geração da própria família. Apesar do exposto, a caracterização da empresa familiar ainda não está totalmente consolidada na literatura, pois existem alguns pontos de discussão.

De acordo com Netto Júnior (2003) e Merhi et al. (2010), para caracterizar uma empresa como sendo familiar, a sua composição deve ter, no mínimo, duas gerações que trabalham juntas, como, por exemplo, o pai e o filho trabalhando no nível estratégico da organização. Outro entendimento da empresa familiar é defendido por Lanzana e Constanzi (1999 apud Macêdo,

2000), no qual a empresa familiar deve possuir, pelo menos, um membro da família exercendo algum controle administrativo considerável e deter uma expressiva parcela no capital da organização. Trata-se de uma premissa de que se faz necessário ter alguma relação entre propriedade e controle.

A sucessão não é somente uma transferência de poder, destacando aqui o envolvimento de vários processos complexos, também inclui solidez contínua da empresa e da família. Deste modo, o nível de treinamento, as responsabilidades adquiridas, a comunicação de sucessão, o planejamento sucessório e, principalmente, a satisfação do sucessor em assumir o negócio são fatores determinantes para a continuidade (Handler, 1994).

Por isso, o processo sucessório, que ocorre quando os herdeiros são preparados para serem sucessores na empresa, precisa ser realizado de modo organizado, garantindo que as funções sejam ocupadas por herdeiros com as competências necessárias à manutenção do negócio e, muitas vezes, da cultura, como é o caso deste estudo. Assim, o planejamento deste processo torna-se papel fundamental para que a empresa familiar seja também profissional (Gersick et al., 1997), o que termina promovendo mudanças significativas nas práticas de governança corporativa e nos modelos de gestão empresarial, principalmente quando a sucessão acontece numa mudança de geração.

#### **4 Práticas e Modelos Femininos de Governança e de Gestão**

Compreende-se que, em função da influência na ocupação, indicação ou contratação de membros da mesma família, há uma variedade de estilos de gestão em empresas familiares, desde a total dependência do fundador ou proprietário até a total profissionalização, envolvendo o conhecimento do executivo familiar e não-familiar (LODI, 1987).

Mesmo com essas diferenças na gestão, Lodi (1987) sugere que grande parte dos erros nas empresas familiares decorre de contratações de familiares sem formação ou experiência adequadas, isso quando existe alguma. A entrada destes membros nas empresas familiares ocorre pelos laços afetivos e dos sentimentos, na maioria das situações, prejudicando os resultados e a continuidade do negócio.

Netto Júnior (2003) reporta que as empresas familiares correspondem à aproximadamente 90% das empresas existentes no Brasil. Porém, o autor destaca que a taxa de mortalidade é espantosa, sendo uma proporção de 30 para cada 100 empresas sobreviventes na segunda geração, e apenas cinco sobreviventes na terceira geração. Neste sentido, nesta perspectiva do autor, cada vez mais as empresas familiares irão procurar a profissionalização, podendo, inclusive, investir na formação e no desenvolvimento de executivos da própria família.

A governança corporativa é a composição de regras para uma boa convivência entre os administradores e os demais envolvidos ou partes interessadas, principalmente no Brasil, respeitando princípios básicos de transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa. Carvalho (2002) conceitua a governança corporativa como um conjunto de princípios, baseados na cultura empresarial, adotados para melhor gestão do processo decisório de uma organização, a fim de minimizar os problemas de agência. Para o

autor, os problemas de agência ocorrem quando há interesses conflitantes, logo intervêm-se com a governança corporativa para solucionar essa situação.

Lodi (1999) reforça que as mulheres que ocupam posições de liderança são humildes para aceitar situações de desmotivação por período prolongado; apresentam maior estabilidade emocional, certamente apoiada numa maturidade psicológica, em que são pouco perceptíveis as disritmias, com maior disposição para uma pronta superação das frustrações; são objetivas e persistentes – sendo que, uma vez definida a área e a metodologia de trabalho, segue-se uma linha mais disciplinada; demonstram paciência, disposição para começar de baixo ou recomeçar, aprender com a modéstia, suportar condições impróprias, bem como maturidade para tarefas de *housekeeping*, ou seja, administrar serviços sob condições específicas de performance e em ambientes estáveis.

Segundo o IBGC<sup>4</sup> (2020), uma pesquisa realizada pela OIT<sup>5</sup> com 13 mil empresas de 70 países, inclusive o Brasil, repercute que os agentes econômicos com mulheres em postos de liderança têm melhor desempenho nos negócios, e isso acontece também no Brasil. Ainda segundo a pesquisa, mais de 75% das companhias entrevistadas afirmam que iniciativas em favor da diversidade de gênero contribuem para melhor o rendimento nos negócios. A OIT (2019) ainda destaca que a diversidade de gênero contribui para melhorar os resultados dos negócios e facilita a atração de profissionais talentosos.

## 5 Metodologia

Para empreender este estudo, adotou-se, como método de pesquisa, a de tipo exploratória, de natureza qualitativa-quantitativa e descritiva-explicativa em estudo de caso (YIN, 2005), sendo os dados coletados a partir do método fenomenográfico; igualmente, utilizando-se o método de análise de conteúdo de Laurence Bardin (2007), realizando levantamento das reflexões junto aos atores-chave, buscando validar e segregar as informações coletadas, que, segundo Bauer (2002), embora esta seja considerada uma técnica híbrida, por fazer a conexão entre o formalismo estatístico e a análise qualitativa de materiais, oscila entre esses dois extremos, ora valorizando o aspecto quantitativo, ora o qualitativo. Igualmente, procedeu-se uma “análise horizontal”, contemplando os registros dos entrevistados e identificando a similaridade entre opiniões e posicionamentos, através de palavras, expressões e ideias centrais, que contribuirão para o entendimento do conteúdo das entrevistas. Outrossim, foi realizada uma observação direta no agente econômico em questão e na sua consultoria empresarial, cujo objetivo foi compreender a dinâmica do processo de sucessão familiar, bem como das particularidades das práticas de governança e do modelo gestão da nova principal executiva.

A especificidade do objeto da investigação apresentado justificou a opção pelo estudo de caso. O realizado, neste trabalho, como já mencionado, foi a análise do processo de sucessão familiar, verificando a decisão entre herdeiros e escolha da única filha mulher como principal executiva de um grupo econômico que atua em diversos segmento da atividade, como: Tecnologia, Infraestrutura, Construção Civil e Agronegócio, bem como observando as práticas de

---

<sup>4</sup> Instituto Brasileiro de Governança Corporativa.

<sup>5</sup> Organização Internacional do Trabalho.

governança e modelo de gestão implantados, a partir da cultura empresaria estabelecida pelo fundador e futuro presidente do Conselho de Administração. Visando a elaboração deste artigo, utilizou-se a pesquisa documental, a qual foi empreendida a partir da coleta de dados em documentos da empresa, bem como em apresentações e em relatórios da consultoria sobre aquela, como, por exemplo, apresentações e planos estratégicos relacionados ao mercado e perfil de liderança, assim como diretrizes e modelos empresariais. Esta pesquisa também foi empreendida através de alguns documentos acessados via registros de relatórios, tabelas e orçamentos do seu Sistema Integrado de Gestão (ERP).

A coleta de dados em campo foi feita a partir de entrevistas semiestruturadas com pessoas chave para o levantamento qualitativo de informações imprescindíveis para o entendimento do processo de sucessão, foram elas: o presidente e pai; a filha e nova CEO; os dois filhos e atuais diretores executivos de Operações e de Pessoas; dois executivos da empresa de consultoria que apoiou o referido processo; e cerca de 400 funcionários, divididos em 5 grupos hierárquicos, dentro das principais diretorias e gerências do grupo.

A análise empreendida considerou, como mencionado, o ponto de vista de áreas teóricas e temas que figuraram aqui, em situação de complementaridade: a Cultura, o Trabalho e Gênero, abordando questões sociais e empresariais, bem como os desafios das mulheres no mercado de trabalho; a Sucessão nas Empresa Familiar, trazendo conceitos e características específicas dos modelos de continuidade no negócio da família; e da perspectiva feminina de práticas de Governança e dos modelos de Gestão, neste caso, adotados pela CEO<sup>6</sup> do Grupo pesquisado.

## 6 Estudo de Caso

As transformações políticas, sociais e econômicas, cada vez mais aceleradas, mudam o ambiente de negócios do mundo inteiro e o mercado de trabalho não passa incólume por esses movimentos. Este estudo foi realizado dentro de um contexto de profunda mudança organizacional de sucessão e continuidade familiar, visando uma estratégia de manutenção da cultura empresarial. De acordo com Schuler (2009), “cultura é um processo coletivo de construção da realidade, por meio da representação” que os indivíduos de um grupo fazem. Portanto, a cultura da empresa é o reflexo da cultura da sociedade em que a corporação está inserida, logo é carregada de valores sociais. Sabe-se que ela forma a “personalidade da organização” (MARCHIORI, 2009, p.294) e, normalmente, pode ser dividida em subculturas, uma vez que, apesar da defesa e existência de uma cultura predominante, surgem culturas específicas de cada grupo atuante, seja por projeto, trabalho, área etc.

O grupo empresarial estudado foi fundado em 1939 e, hoje, está na sua terceira geração. Trata-se de um conglomerado mineiro, mas presente nos principais estados da federação, com atuação internacional, atuando nos segmentos de tecnologia, infraestrutura, construção Civil, agronegócio, entre outros. Eles empregam 5.500 funcionários diretos e ocupam posição central num ecossistema de cerca de 50 empresas e mais algumas centenas de prestadores e colaboradores. No exterior, participa de um grupo que desenvolve sistemas ou aplicações para

---

<sup>6</sup> Diretor executivo, Diretor-Geral, Diretor Presidente ou *chief executive officer* é o cargo que está no topo da hierarquia operacional de uma empresa. Ele possui a responsabilidade de executar as diretrizes propostas pelo Conselho de Administração (CA).

o setor financeiro. Em 2018, o então presidente do grupo, depois de mais de 40 anos de atuação, por recomendações médicas, optou pela aposentadoria.

Iniciou-se um processo de sucessão e continuidade familiar, uma vez que esse mantinha no quadro executivo da empresa seus dois filhos e uma filha, todos com formações distintas, mas com interesse em permanecer na empresa da família. Na ocasião, pensou-se na seleção de um executivo externo, com maior experiência internacional, mas, depois de muita reflexão, o presidente contratou uma consultoria especializada para apoiá-lo na escolha e no processo de ascensão de um dos seus herdeiros.

Para Lodi (1994), o que sustenta uma empresa familiar integrada são seus valores, contribuindo para que as relações entre a família sejam posicionadas acima da individualidade, com a finalidade de preservar os valores da família e da empresa. A primeira preocupação era escolher alguém que conseguisse manter a cultura empresarial implementada pelo fundador da empresa. Apesar dos números e da complexidade das operações, trata-se de uma organização com diretrizes bem específicas acerca das relações entre famílias, equipes e pessoas. Uma cultura centrada no aspecto humano da gestão, sempre tomando decisões colegiadas com as principais lideranças e bases operacionais da companhia.

A empresa de consultoria identificou os pontos mais importantes da cultura da empresa, eleitos por uma pesquisa de opinião aplicada entre 430 funcionários, divididos em 5 grupos organizacionais. Todos os membros da família com participação direta ou indireta, bem como partes interessadas no negócio, participaram da pesquisa. Esses pontos se transformaram em critérios para a modelagem da cultura e base para o processo de sucessão e continuidade familiar. Neste caso, vale ressaltar que muitos são os desafios enfrentados nas empresas familiares, durante o processo de sucessão. São alguns: (i) o planejamento para o período; (ii) a preparação do sucessor, observando capacidade de direcionar a empresa perante os obstáculos enfrentados; (iii) e, principalmente, a disposição do sucedido para passar a empresa para outra pessoa, priorizando algum membro da família. Portanto, o processo sucessório só acontece quando há a capacidade do sucedido de repassar a sua experiência e o seu conhecimento, e do sucessor de recebê-los (Weismeier-Sammer; Hatak, 2014).

Os herdeiros se apresentaram como candidatos e foram avaliados durante um processo de demora, aproximadamente, 6 meses. Foram utilizadas técnicas como entrevistas, simulações de decisões e até lideranças temporárias de áreas ou atividades longe da zona de conforto da formação ou da atuação executiva, sempre monitoradas pela consultoria e pelo pai. Todos os filhos possuíam formação acadêmica sólida, adquiridas nas melhores escolas do país e, até mesmo, no exterior. Igualmente, já possuíam pós-graduação em áreas distintas e a única filha estava cursando um mestrado em Lisboa, Portugal.

Todas as “apostas”, tanto de alguns integrantes da família quanto de parte dos funcionários (conversa de café, informal) estavam indicando que um dos filhos, o que tinha a formação em Economia e pós-Graduação em Finanças e Mercado de Capitais seria o próximo diretor executivo. Mas, por determinação do pai e atual presidente, todo o processo aconteceu sem a divulgação de pontuações intermediárias. Os relatórios de avaliação foram sendo elaborados e apresentados somente a ele. Durante os trabalhos, aquele começou a questionar a possibilidade

da indicação e escolha da filha, pois, apesar do excelente desempenho, ele tinha dúvidas quanto à imagem representativa do grupo, destacando aspectos institucionais, capacidade de comando e “pulso firme” para sustentar decisões difíceis.

Na ocasião, numa reunião com a consultoria, o presidente chegou demonstrar desconforto pela questão do gênero, indagando que esse poderia ser um problema para a continuidade. Ele justificou tal preocupação, explicando a criação religiosa que recebeu do pai, o fundador do grupo, e a visão de que a filha seria sua “princesa”, talvez “frágil” e que queria vê-la exposta aos problemas que acompanham a responsabilidade almejada. Segundo Gomes (2005, p3),

Durante toda a Idade Média, a Igreja Católica assumiu o papel preponderante de influenciar e legitimar a estrutura social da época, cuja característica essencial era a estabilidade e na qual não se concebia qualquer relação entre trabalho e ascensão social. A desintegração do feudalismo pela abertura de novos mercados, o aumento da produção, o salto qualitativo e quantitativo da produção, a emergência da classe burguesa, a valorização do trabalho pela ética protestante e o surgimento do capitalismo fizeram com que as ideias [sic] religiosas da Igreja Católica comesçassem a perder força e novos caminhos se abrissem nas sociedades ocidentais.

Mesmo assim, o processo seguiu normalmente e apenas o presidente conseguia visualizar que a filha estava se destacando, sugerindo que seria a indicação lógica para o cargo de CEO. Um dos filhos questionou o processo, alegando ser desnecessário, uma vez que ele já estava na diretoria financeira, sendo a opção óbvia para manutenção dos números e resultados apresentados nos últimos exercícios. O outro irmão nada questionava, pois sempre afirmava que a decisão do pai seria a melhor para a empresa e que sua missão seria a de manter a internacionalização do Grupo. Percebeu-se que a filha estava competindo no processo. Mantinha sua atividade como diretora de Pessoas, mas buscava, cada vez mais, aproximar-se das questões operacionais e financeiras.

Na última parte do referido processo, o presidente estava indeciso sobre a filha (melhor colocada, considerando os critérios da seleção) e o filho mais velho, que vinha insatisfeito com uma possível “perda de tempo” do esforço em si. Naquele momento, pelas questões culturais sociais, tudo indicava que esse filho seria o escolhido, visando preservar a filha do desgaste do cargo exercido pelo pai durante quase 40 anos. No entanto, numa reunião ordinária de conselho em formação e diretoria, houve um embate de opiniões que versavam melhores resultados e precarização do trabalho, o que rebotaria na maior parte dos funcionários da organização.

A defesa que a filha, então diretora de Pessoas, questionando as novas propostas para manutenção de um nível de crescimento em detrimento da saúde e bem-estar dos funcionários, resgatando a história do avô, contextos históricos de decisões anteriores e, inclusive, propondo alternativas de produtividade em algumas áreas já automatizadas, a partir da revisão dos documentos de governança corporativa que estavam em elaboração para a formação do Conselho de Administração, foram determinantes para a escolha da sucessão.

No dia 01 de janeiro de 2019, após a criação do Conselho, a única filha tomou posse como CEO do Grupo, mantendo os irmãos nos cargos que exerciam. Durante os primeiros dois meses, ela acumulou o cargo de diretora de Pessoas, aguardando o processo de seleção que fora iniciado com a mesma consultoria que apoiou o processo de sucessão e continuidade da empresa. Da mesma forma que o pai (e avô), ela queria alguém que conseguisse dar conta dos embates de rotina com as demais áreas que, apesar de uma cultura defendida e estabelecida, sempre buscavam apresentar melhor resultados em curtos períodos de tempo, normalmente, de forma não sustentável e com base no aumento desenfreado do trabalho não automatizado.

A cultura da empresa era que os funcionários não eram o principal ativo, mas a base de toda a estrutura de desenvolvimento do negócio. Para crescer de forma sustentável, era necessário cuidar e reforçar esta base. Durante uma das entrevistas, a CEO argumentou que essa cultura poderia soar estranho para um agente econômico tão grande, com resultados financeiros tão expressivos, mas destacou a importância de saber equilibrar as metas de crescimento com os investimentos necessários em pessoas, tecnologias e produtos.

Como CEO do Grupo, ela participou das revisões periódicas das práticas de governança e estratégias que estavam sendo adotadas. Demonstrar que, em maior ou menor escalas, a depender da empresa e do segmento da economia, as pessoas eram a base de toda uma estrutura de desenvolvimento não foi fácil, principalmente com um Conselho composto por representantes externos, basicamente, com visão financeira. A aprovação do Programa de Formação do Capital Humano foi a primeira conquista considerada relevante para a nova CEO, mesmo sabendo que estaria sob forte avaliação no primeiro semestre. Os irmãos aceitaram, em momentos diferente, a escolha do pai e passaram a apoiar a irmã no novo desafio. Toda a diretoria permaneceu e um novo diretor da Pessoas foi contratado do mercado.

A internacionalização da companhia era um sonho do pai e ela acompanhou todo o processo de conclusão da fusão com um grupo estrangeiro. Um trabalho que exigiu cautela, visão sistêmica e estratégia de negócios. Um dos critérios da sucessão era a aprovação do novo sócio internacional. Ela dominava bem o idioma inglês e a experiência com o mestrado fora do país fizeram diferença nas tratativas que foram demandadas, inclusive sendo necessário ajustes no modelo de gestão das operações brasileiras para melhor integração das informações estratégicas, o que foi rapidamente percebido pela CEO.

Após o primeiro semestre, em entrevista, o pai e atual presidente do CA estava bastante satisfeito pela decisão, pelo apoio da família, postura da filha e relação com o conselho, diretores e gerentes, igualmente, com os resultados apresentados. Ótimos números e a companhia figurando entre as melhores empresas para se trabalhar do país, em recente pesquisa realizada por uma revista especializada.

Ele reforçou o medo e a preocupação por ela ser “mulher”, mas confirmou que os mais importantes é a capacidade de entrega e a observância dos meios utilizados para alcançar os objetivos empresariais. Não falou que os filhos homens não dariam conta, mas que a filha mulher, realmente, foi a melhor escolha, e que a cultura da meritocracia, para ser respeitada por toda a empresa familiar, precisa começar na própria família.

## 7 Considerações Finais

Esta pesquisa demonstrou a importância da sucessão e continuidade em negócios familiares e a dificuldade em iniciar o processo de forma responsável e organizada, destacando a decisão acerca do herdeiro e de todos os aspectos operacionais que a envolvem. Não se trata apenas de escolher um filho ou de colocar um filho no seu lugar, mas sim de saber escolher o melhor dentre os filhos, considerando o negócio em si, assim como de prepará-lo para uma transição exitosa. Percebeu-se que essa é uma preocupação constante no negócio familiar.

O trabalho considerou aspectos históricos das gerações da empresa, entrelaçando-os com as questões culturais, sociais e do trabalho acessadas na literatura, sempre destacando a mulher e os desafios para alcançar e ser aceita na alta administração, mesmo sendo herdeira e uma das executivas da empresa.

Em virtude das informações abordadas, foi possível compreender que o processo de inserção da mulher no mercado de trabalho foi norteado por conquistas históricas e importantes avanços da percepção do valor de sua mão de obra, observando entregas e resultados numa visão mais hodierna. Vale destacar que, as alterações sociais e critérios de contratação sofreram grandes mudanças, mas ainda é possível gerar maior oportunidades de ascensão, buscar equidade salarial e eliminar subjetividades na contratação.

Viu-se que a percepção da mulher como “sexo frágil”, que deve ser protegida dos problemas empresariais ou que ela não deve ser colocada numa posição de destaque ou de comando pelo mesmo motivo começaram a mudar. As famílias e as empresas estão amadurecendo no sentido da meritocracia, de igualdade de condições e de avaliação dos resultados alcançados.

De outra forma, a pesquisa também conseguiu demonstrar a dificuldade da decisão tomada pelo pai, então presidente do grupo e que recebeu do seu pai uma criação diferente, compreendida como adequada à época, juntamente a missão de continuidade do negócio. Ficou evidente uma insegurança inicial quando a sua única filha começou a despontar nas avaliações preliminares do processo de sucessão. No entanto, a mesma criação e o desejo de seguir com a cultura defendida pelo seu pai contribuíram para o embasamento da decisão técnica e profissional, no que tange os aspectos afetivos e emocionais do processo.

O estudo igualmente apresentou evidências de que as empresas que assimilam sua história e as conquistas femininas, despontam no mercado, pois percebem que o capital relevante é o conhecimento, como no case apresentado, no CEO foi escolhida a partir de critérios bem definidos e alinhados com a estratégia da empresa, inclusive para expansão internacional, o que denota prudência e responsabilidade para assimilar cenários e contextos, assim como tomadas de decisões profissionais e assertivas.

Vela destacar que existem muitos estudos acerca de gênero e trabalho, mas poucos que apresentam uma caracterização e descrição de um processo de sucessão familiar, um estudo de caso aplicado. Por isso, este trabalho se torna parte integrante de um esforço científico que visa compreender fenômenos e apontar caminhos para eliminar possíveis desigualdades nas altas administrações de empresas familiares e demais agentes econômicos.

## 8 Referências

- ADAMS, R. B.; FERREIRA, D. **Women in the boardroom and their impact on governance and performance**. Journal of Financial Economics, v. 94, p. 291-309, 2009.
- BAUER, Martin W. **Análise de conteúdo clássica: uma revisão**. In: BAUER, Martin W.; GASKELL, George (Org.). **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som**. Petrópolis: Vozes, 2002.
- BELLE, F. **Cultura de empresa e identidades profissionais**. RAE – Revista de Administração, v. 26, n. 2, p. 40-59, abr./jun. 1991.
- BELLE, F. **Executivas: Quais as Diferenças na Diferença?** In: CHANLAT, J. F. (Org.). **O Indivíduo na Organização: dimensões esquecidas**. São Paulo: Atlas, 1994. v.2.
- BERNHOEFT, R. **Empresa familiar: sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida**. Texas (EUA). IBECON, 1987.
- BETIOL, M. I. S. Ser administradora é o feminino de ser administrador? In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 24, 2000. Florianópolis. **Anais...** Florianópolis (SC): ANPAD, 2000.
- CARVALHO, A. G. **Governança corporativa no Brasil em perspectiva**. Revista de Administração da Universidade de São Paulo, v 37, n. 3, p. 19-32, 2002.
- CARVALHO, Rutineia de O. **Cultura, Gênero e Organizações Empresariais**. In: SEMINÁRIO INTERNACIONAL FAZENDO GÊNERO, 10, 2013, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis (SC): UFSC, 2013
- BARDIN, Laurence. **Análise do Conteúdo**. Tradução de Luís Antero Reto. Lisboa: Edições 70, 2007.
- DURKHEIM, E. **Les formes élémentaires de la vie religieuse**. Paris: Alcan, 1912.
- GOMES, M. T. **Abaixo os homens?** Exame, ed. 641, ano 31, n. 16, p. 16-128, 30 jul. 1997.
- IBGC. **Blog**. Disponível em: <https://www.ibgc.org.br/blog/diversidade-oit>. Acesso em: 25 jun. 2020.
- GOMES, Almiralva F. **O Outro no Trabalho: Mulher e Gestão**. Revista de Gestão USP, São Paulo, v. 12, n. 3, p. 1-9, julho/setembro 2005.
- LAZANA, A., CONSTANZI, R. (1999). **As empresas familiares brasileiras diante do atual panorama econômico mundial**. **Empresas familiares brasileiras: perfil e perspectivas**. Curitiba: Negócio Editora, 1999.
- LEHN, K. M.; PATRO, S.; ZHAO, M. **Determinants of the size and composition of US corporate boards: 1935-2000**. Financial Management, p. 747-780, winter 2009.
- LEITE, C. L. de P. **Mulheres: muito além do teto de vidro**. São Paulo: Atlas, 1994.
- LEONE, N. A empresa familiar brasileira e a opinião de seus dirigentes sobre o processo sucessório. In: JORNADAS HISPANO-LUSAS DE GESTIÓN CIENTÍFICA, 13, Lugo, **Anais...** Espanha, 2003.
- LODI, J. B. **Fusões e aquisições: o cenário brasileiro**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- LODI, J. B. **A ética na empresa familiar**. São Paulo: Pioneira, 1994.
- MADALOZZO, R. **CEOs e composição do Conselho de Administração: a falta de identificação pode ser motivo para existência de teto de vidro para mulheres no Brasil?** RAC, v. 15, n. 1, p. 126- 137, 2011.

- MARCHIORI, Marlene Regina. **As interconexões entre cultura organizacional e comunicação.** In: KUNSCH, Margarida (org.). Comunicação Organizacional vol. 2. São Paulo: Saraiva, 2009, p. 293-320.
- MUNHOZ, G. de S. Quais as contribuições que o estilo feminino de liderança traz para as organizações empreendedoras? In: ENCONTRO NACIONAL DE EMPREENDEDORISMO, 1, 2000. Maringá. **Anais...** Maringá: EGEPE, out. 2000, p. 164-176.
- MERHI, D. Q., Silva Junior, A., Silva, P. O. M., & Silva, A. R. L. Carreiras e processo sucessório na empresa familiar: uma análise à luz da teoria psicanalítica. In: XXXIV ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO DOS PROGRAMAS DE PÓSGRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro (RJ): ANPAD, 2010.
- NETTO JUNIOR, A. **Empresas familiares e o processo sucessório.** 2003. 82f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Santa Catarina.
- OIT. Notícias. Disponível em: [https://www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/news/WCMS\\_701791/lang--es/index.htm](https://www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/news/WCMS_701791/lang--es/index.htm). Acesso em: 25 jun. 2020.
- SCHULER, Maria. **A Cultura organizacional como manifestação da multidimensionalidade humana.** In: KUNSCH, Margarida (org.). Comunicação Organizacional vol. 2. São Paulo: Saraiva, 2009, p. 243-274.
- SILVEIRA, N. S. P. Entendendo a experiência de inclusão-exclusão de mulheres em cargos de alta gerência. In: XXXIII ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO DOS PROGRAMAS DE PÓSGRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, São Paulo. **Anais...** São Paulo (SP): ANPAD, 2009.
- YIN, R.K. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** 3. ed. *Tradução de Daniel Grassi.* Porto Alegre: Bookman, 2005.
- ZAGO, Célia Cristina. **Modelo de Arquitetura da Cultura Organizacional.** 2000. 162f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Santa Catarina.
- WEISMEIER-SAMMER, D.; HATAK, I. R. **Succession in the family business: challenges for successors from an entrepreneurial perspective.** The International Journal of Entrepreneurship and Innovation, v. 15, n. 4, p. 279-284, 2014.