

CENTRO UNIVERSITÁRIO BRASILEIRO – UNIBRA
CURSO DE GRADUAÇÃO SUPERIOR DE TECNOLOGIA
EM GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

CIDHINEY RODRIGUES DA SILVA
DANIELE CAROLINA DOS SANTOS SILVA
MARIA EDUARDA LOPES DE OLIVEIRA

**MULHERES À FRENTE: REPRESENTATIVIDADE
DE GESTÃO EM EMPRESAS FAMILIARES**

RECIFE
2023

CIDHINEY RODRIGUES DA SILVA
DANIELE CAROLINA DOS SANTOS SILVA
MARIA EDUARDA LOPES DE OLIVEIRA

MULHERES À FRENTE: REPRESENTATIVIDADE DE GESTÃO EM EMPRESAS FAMILIARES

Trabalho de conclusão de curso apresentado à disciplina TCC II do curso tecnólogo em Gestão de Recursos Humanos do Centro Universitário Brasileiro – UNIBRA, como parte dos requisitos para conclusão do curso.

Orientador: Prof^a. Ma. Anna Valéria Moreira Santana de Mello

RECIFE
2023

Ficha catalográfica elaborada pela
bibliotecária: Dayane Apolinário, CRB4- 2338/ O.

S586m Silva, Cidhiney Rodrigues da.
Mulheres à frente: representatividade de gestão em empresas
familiares / Cidhiney Rodrigues da Silva; Daniele Carolina dos Santos Silva;
Maria Eduarda Lopes de Oliveira. - Recife: O Autor, 2023.

16 p.

Orientador(a): Ma. Anna Valéria Moreira Santana de Mello.

Trabalho de Conclusão de curso (Graduação) - Centro Universitário
Brasileiro – UNIBRA. Tecnólogo em Recursos Humanos, 2023.

Inclui Referências.

1. Mulher. 2. Gestão. 3. Evolução. 4. Eficácia. I. Silva, Daniele
Carolina dos Santos. II. Oliveira, Maria Eduarda Lopes de. III. Centro
Universitário Brasileiro - UNIBRA. IV. Título.

CDU: 658.3

AGRADECIMENTOS

Agradecemos primeiramente a Deus por nos permitir chegar até aqui. Ele nos deu forças, sabedoria e sagacidade para vencer. Nossa caminhada ainda não acabou, pois é longa, e estamos propensos a enfrentar obstáculos para alcançarmos nossos sonhos.

Agradecemos as nossas famílias pelo fundamental apoio. Nos apoiaram desde o início e nos momentos mais difíceis e ainda continuam contribuindo para nossas conquistas.

À nossa orientadora, professora Anna Valéria, por tamanha dedicação, orientação e incentivo para realização dessa pesquisa. Agradecemos também aos professores que exerceram suas funções com êxito e tiveram paciência para nos passar todos seus conhecimentos.

Ao longo desses dois anos de curso, nos tornamos uma família, compartilhando nossas felicidades e tristezas. Permanecemos lado a lado em várias ocasiões durante a trajetória.

Estamos agradecidos com cada um que fez parte da nossa turma e reconhecemos todas afeições.

Agradecemos a todos que indiretamente e diretamente fizeram parte da nossa formação.

Somos gratos!

Obrigado!

“Quem não tem disposição dificulta o caminho, mas o verdadeiro guerreiro tem algo a mais, trabalha em equipe, por isso vai além.”

Adílio Ferreira

RESUMO

O tema abordado e desenvolvido entende-se por dar ênfase aos assuntos que abordam a temática feminina, a luta da mulher. Apresenta e retrata a mulher como gestora, que lidera dentro de empresas e negócios de caráter familiar, onde resulta em quebra de barreiras, ganhando cada vez mais espaço e evoluindo no mercado de trabalho. A mulher tem comprovado que sua capacidade e eficiência representam uma grande potência dentro da força de trabalho, considerando suas características, estilo de gestão, habilidades entre outras competências comportamentais. Com esse propósito, foram avaliadas perspectivas teóricas que relatam marcos, garantias dos direitos, a diminuição da distinção de gêneros, mudança no cenário empresarial e a força do empreendedorismo feminino. Como resultado, apresentamos situações e contextos na qual apontamos problematizações e soluções sobre a questão da gestão feminina. Com base nessas informações, conclui-se que o propósito da pesquisa foi alcançado, destacando o valor e merecimento da mulher e seu poder para gestora.

Palavras-chaves: Mulher. Gestão. Evolução. Eficácia.

ABSTRACT

The theme addressed and developed is understood to emphasize issues that address the female theme, the struggle of women. It presents and portrays the woman as a manager, who leads within companies and family businesses, where barriers are broken, gaining more and more space and evolving in the labor market. Women have proven that their capacity and efficiency represent a great power within the workforce, considering their characteristics, management style, skills, and other behavioral competencies. To this end, we evaluated theoretical perspectives that report milestones, guarantees of rights, the decrease in the gender distinction, changes in the business scenario, and the strength of female entrepreneurship. As a result, we present situations and contexts in which we point out problematizations and solutions on the issue of female headship. Based on this information, we conclude that the purpose of the research was achieved, highlighting the value and worth of women and their power as managers.

Keywords: Woman. Management. Evolution. Effectiveness.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	09
2 DELINEAMENTO METODOLÓGICO	10
3 RESULTADOS	11
3.1 A mulher no âmbito do mercado de trabalho	11
3.1.1 <i>A mulher no âmbito do empreendedorismo</i>	12
3.2 Gestão feminina: Mulheres na liderança	14
3.2.1 <i>As mulheres empresárias representadas em setores tradicionalmente dominados por homens</i>	14
3.3 Empresas familiares sob a gestão das mulheres	16
3.3.1 <i>Linha sucessoria</i>	17
3.3.2 <i>Resultados pertencentes a gestão feminina</i>	18
4 CONSIDERAÇÕES FINAIS	19
REFERÊNCIAS	20

1 INTRODUÇÃO

Ao longo da humanidade, homens e mulheres, realizavam papéis distintos. A mulher viveu por séculos em uma cultura onde seu papel era voltado exclusivamente para a família. O homem era o chefe, encarregado de trabalhar e manter o sustento familiar. O valor atribuído as mulheres era o "sexo frágil". Eram proibidas do direito ao voto e acesso à educação.

A Revolução Industrial trouxe o aumento da mão-de-obra e com isso a necessidade de integrar as mulheres à força de trabalho. Para Hobsbawn (2000), demonstra por exemplo, que em 1838, da totalidade de operários atuantes nas fábricas de tecido na Inglaterra, 23% eram homens e 77% mulheres e crianças.

Em 1934, a mulher passa a ter direitos iguais perante a sociedade, podendo exercer o direito do voto.

Diante das mudanças que ocorrem no século XXI, como renovações políticas e sociais, o aumento das mulheres no mercado de trabalho ao acesso a cargos de chefias consta um alcance significativo.

O Projeto Mulheres Iluminando o Mundo (MIM), segundo Gisela Arantes, autora, revela conquistas de mulheres brasileiras e enriquece debates sobre indicadores sociais de gênero no Brasil. Trata de mulheres que combatem o pensamento de exclusão sob diversas perspectivas: desigualdades salariais, dificuldade na ocupação de cargos de liderança, desrespeito, assédio e violência.

A mulher rompeu tabus impostos pela sociedade e labutou para conquistar seu empoderamento profissional. Uma pesquisa realizada pela Catho (2021), aponta mulheres em cargos de liderança que ganham menos que os homens, diferença média de 34%.

Quando falamos sobre “família” e “negócios”, logo associamos a “herança”, uma linha de geração. A Região Nordeste representa a aérea com mais empresas familiares. Dados do IBGE e SEBRAE em 2017, o país contava com aproximadamente oito milhões de empresas abertas, 90% delas dentro da modalidade de empresas familiares.

Ao ser considerada como forma preponderante de empresa em todo o mundo, as empresas familiares ocupam uma grande parte do nosso tecido econômico e social. Representando essa parte significativa do conjunto das empresas privadas exigentes no país e no mundo, umas das maiores preocupações de seus dirigentes é a sua

sobrevivência. Fazer com que um empreendimento empresarial tenha sucesso e continuidade passando de pai para filho é o sonho dourado para grande parte da população do mundo (RICCA, 1998).

O Instituto Peterson de Economia Internacional - *Peterson Institute for International Economias*, em parceria com a Ernst & Young (EY), uma das maiores empresas de serviços profissionais do mundo, pesquisou 21.980 empresas em 91 países e concluiu que a presença das mulheres na liderança de uma corporação pode melhorar o desempenho da empresa.

A partir disso, este trabalho tem como objetivo geral o estudo da mulher. Elaborando seus objetivos específicos como reunir conceitos, fundamentos, relações, transformações e avanços que são gerados diante os panoramas vivenciados. Caracterizar gestoras e seus perfis pessoal e profissional; Identificar o que é considerado necessário para empreender na organização; Estratégias de sucesso; Vozes femininas sobre suas atuações às empresas que administram.

Sendo assim, a temática escolhida é de suma importância para a sociedade, tendo visto a luta da mulher a ascender ao cargo de liderança como gestora dentro do ambiente familiar, principalmente nas empresas sucessórias, e com isso nos gerou a curiosidade de realizar a pesquisa, onde relataremos assuntos, tópicos, questões e teses consideráveis.

2 DELINEAMENTO METODOLÓGICO

O presente estudo se caracteriza como uma pesquisa de natureza descritiva, com baseamento em artigos, exposição de fatos, declarações, depoimentos e publicações.

Interpretado por Marconi e Lakatos (2003), o método é o conjunto de atividades sistemáticas e racionais, que permite com a maior segurança e economia alcançar o objetivo, traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões do cientista. Entende-se, desta forma, que o método é a ordem que se deve impor aos diferentes processos necessários para atingir determinado fim ou resultado desejado.

Para a realização deste artigo foi executada uma pesquisa descritiva, uma vez que, segundo Duarte e Furtado (2014, p. 26), sendo delineada por objetivos, “havendo um problema de pesquisa científica claramente elaborado” e buscando “descrever as características de determinada população, ou fenômeno”.

Também desenvolvida a partir de material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos. (GIL; 2008, p. 50).

Em síntese, o método da pesquisa apresentada contribuiu para uma análise positiva, com incentivos importantes sobre o avanço das mulheres em cargos de liderança.

3 RESULTADOS

O intuito desta pesquisa é buscar o conceito e retratar a inclusão e desenvolvimento da mulher dentro do mercado de trabalho, mostrando também ela nesse âmbito do empreendedorismo e que andam juntos, a mulher também como líder e passando por diversos desafios até conquistar o cargo, inclusive obstáculos que vem desde uma linha de sucessão que muitas vezes as impede de crescer dentro de empresas que cuja “cultura” é focada apenas em promover, dar visibilidade e prioridade aqueles que fazem parte do corpo familiar, obstruindo muitas vezes a capacidade delas em mostrar suas habilidades e conhecimentos.

Vale ressaltar que ainda existem preconceitos e obstáculos a serem superados. Mas afinal, como o empreendedorismo é vivenciado no dia a dia? Segundo Dornelas (2008, p. 22), afirma que “empreendedorismo é o envolvimento de pessoas e processos que, em conjunto, levam a transformação de ideias em oportunidades”. Logo, os empreendedores “não são simplesmente provedores de mercadorias ou serviços, mas, fontes de energia que assumem riscos em uma economia em constante transformação e crescimento.” (CHIAVENATO, 2007, p.18). Já, gerar mudanças de comportamento, ideias e ações são consequências de determinadas influências que exercidas de forma eficaz caracteriza-se de liderança. Embora possuam diferenças, o empreendedorismo e a liderança andam juntos.

A liderança é definida por (CHIAVENATO, 2003, p. 122), como sendo um “processo que influencia e induz o que uma pessoa exerce sobre outras conforme a necessidade e situação, que as levam a realizar um ou mais objetivos.”

A figura feminina sai de uma perspectiva de dona do lar para ocupar cargos de gestão dentro de uma organização. Durante muito tempo reivindicaram e quebraram os padrões onde ditam que mulheres não conseguem assumir responsabilidades externas e não conseguem lidar com as duas funções.

3.1 A mulher dentro do mercado de trabalho

A presença da mulher no mercado de trabalho está cada vez mais forte. A representação feminina é enorme, as mulheres estão na ciência, na política, na economia, conquistando cada dia mais espaços.

Relatório da Organização Internacional do Trabalho (2017), mostra que reduzir as desigualdades de gênero em 25% até 2025 poderia adicionar US\$ 5,8 trilhões para a economia global e aumentar as receitas fiscais.

Embora a mulher já tenha conquistado direitos dentro do mercado de trabalho, ainda há muitos e diversos desafios, e faz com que a luta nunca pare.

3.1.1 A mulher no âmbito do empreendedorismo

Em 19 de novembro comemora-se o Dia Internacional do Empreendedorismo Feminino. A data foi estabelecida pela ONU Mulheres, braço das Nações Unidas que defende os direitos humanos femininos.

O termo mulher empreendedora se tornou bastante conhecido e popular na sociedade. São mulheres que buscam autonomia, liberdade, independência e reconhecimento.

Estimular a presença das mulheres no mundo dos negócios é um ponto bastante positivo. Empreendedorismo feminino gera emprego, riqueza, promove inovação e contribui para o desenvolvimento socioeconômico dos países. (MOORE E BUTTNER, apud JONATHAN, 2005).

Mulheres empreendedoras caracterizam-se por serem destemidas, autoconfiantes, apaixonadas e identificadas com seus empreendimentos. (JONATHAN, 2005).

Dados de 2019, do Instituto Rede Mulher Empreendedora apontam que os negócios são a principal fonte de renda familiar para 38% das mulheres que empreendem.

O que podemos concluir sobre as mulheres se tornarem empreendedoras? Quais os motivos ou motivações?

Moore & Buttner (1997), em um estudo realizado com 129 mulheres empreendedoras nos Estados Unidos apontaram como razões para tornarem-se empreendedoras, dentre outras, a necessidade de manter sua identidade e seu senso do que é importante num ambiente determinado por homens, como também a

dificuldade de ascensão na carreira em empresas nas quais trabalhavam.

Vokins (apud ALLEN & TRUMAN, 1993), em um estudo realizado com mulheres empreendedoras na Inglaterra, apontou como razões para elas terem iniciado seus negócios: necessidade de sobrevivência, que surgiu após uma crise pessoal ou mudança de situação; insatisfação com o modo que os homens estavam gerenciando os negócios e, por então sentirem que poderiam fazê-lo melhor; percepção que havia oportunidade de mercado; satisfação de poder tomar as próprias decisões; como uma forma de desafio.

Anderson e Woodcok (1996), os motivos das empreendedoras para empreender são sobrevivência, insatisfação com a liderança masculina, descoberta de um nicho de mercado, satisfação em fazer as próprias decisões, percepção do desafio que, em combinação com o prazer e o contentamento aí associados, constituiu o fator principal.

Por Hisrich (1989), a frustração no emprego anterior e o desejo de independência são outras causas identificadas.

Segundo Still & Timms (1998), outro fator importante na determinação de abrir uma empresa por parte de mulheres é a necessidade de um horário de trabalho flexível para conciliar obrigações de trabalho e família.

A inserção das mulheres é crescente no mercado de trabalho e, em virtude disso, o aumento do número de empreendedoras nas últimas décadas motivaram o interesse de pesquisas sobre o exercício do papel empreendedor por mulheres. (Organização Coope-ração e Desenvolvimento Econômico - OECD, 2000).

O empreendedorismo feminino abrange os negócios realizados e comandados por uma ou mais mulheres. Dentro do empreendedorismo feminino surge, também, as iniciativas de liderança feminina.

Em vários países o número de empresas conduzidas por mulheres tem aumentado, que não deixa de ser bom da o mercado de trabalho e com criou-se uma grande expectativa sobre a sua ampliação.

Os estudos sobre mulheres empreendedoras têm sido desenvolvidos em diversas partes do mundo. O desenvolvimento econômico de várias localidades tem se favorecido com a atuação das mulheres. Conforme Machado. H,V (2003).

O entusiasmo das mulheres ao empreendedorismo cresce a cada dia. Começam a enxergar novos horizontes e a compreender a importância da sua atuação. Ter seu próprio negócio, ser seu próprio chefe, transformou a maneira das mulheres de pensar sobre suas vulnerabilidades em relação ao mercado de trabalho. Afinal, são as mulheres que ainda têm obrigações, atribuições biológicas e sociais que as tornam mais frágeis.

A última pesquisa do SEBRAE feita com base em dados do IBGE, mostra que, no terceiro trimestre do ano passado (2022), havia 10,3 milhões de mulheres donas de negócios no país, mais de 34% dos empreendedores.

3.2 Gestão feminina: Mulheres na liderança

Diante da ideia de liderança, a diferença entre líder e chefe é bastante relevante. As diferenças de personalidades resultam em distintos resultados. Um chefe conduz a base da hierarquia. Um líder conduz a base de inspirar e automotivar as pessoas.

No livro *A República* (2002), Platão fala que o verdadeiro líder nasceria líder ou teria educação voltada para ela.

Há diversas definições e entendimentos sobre a liderança. Com isso, buscamos mostrar a evolução da mulher em cargos de liderança.

Segundo Martins (2014), a liderança feminina oferece auxílio para desenvolvimento das organizações. De acordo com Cintra e Cosac (2008), a mulher está mudando, conquistando seu lugar e apostando nos valores femininos. Elas conseguiram seu espaço no mercado de trabalho, atingindo postos de lideranças nas grandes organizações que antes eram conquistados unicamente por homens.

3.2.1 As mulheres empresárias representadas em setores tradicionalmente dominados por homens

Sabemos que a sociedade por muitos anos não enxergavam as mulheres como possíveis líderes ou em cargos de lideranças, em geral ainda existe barreiras que vem seguindo uma linhagem cronológica. Discriminações criadas pelo sistema que pressupõem que as mulheres são inferiores aos homens, e vem impedindo mulheres talentosas de ocuparem posições e cadeiras mais altas.

Essa liderança tem crescido nas últimas décadas através do resultado das lutas dos movimentos feministas em prol da igualdade de direitos para as mulheres. Naturalmente, falar em liderança feminina remete a ocupação de posições estratégicas por elas, seja no mundo corporativo ou à frente de seus próprios empreendimentos.

Feminilidade é um conjunto de características, atributos, comportamentos e papéis geralmente associados às meninas e às mulheres.

As mulheres possuem características ativas, persistentes e inovadoras estão sempre a contribuir para o sucesso organizacional. (MUNHOZ, 2000).

As características que as mulheres possuem e que são fortemente relevantes ao cargo de liderança, são elas: 1) estilo próprio de liderança; 2) bom humor; 3) humildade; 4) tratamento de igualdade entre as pessoas dentro da organização; 5) sorriem ao mesmo tempo em que corrigem; 6) tratam com honestidade suas fraquezas; 7) são claras e objetivas quanto as suas metas; e 8) respeitam seus oponentes, tirando o melhor deles, descreve Fischer (2001).

A mulher desvincula a sua existência de seguir somente a função maternal e começa a mostrar sua contribuição para a sociedade. Começa a gerar impactos em ambientes corporativos promovendo equidade e respeito. Em seu estilo de gestão, a mulher traz relações importantes onde se enxerga uma nova cultura organizacional, possibilitando mudanças sociais.

Citamos aqui alguns nomes de mulheres que ocupam/ocuparam cargos importantíssimos que são tipicamente masculinos. Pesquisa feita pelo Blog Mulher Líder em 2018 entre outras:

- Mary Barra, CEO da GM, A norte-americana Mary Barra, hoje com 56 anos, foi a primeira mulher no mundo a ocupar o cargo de CEO em uma montadora global. Ela está à frente da General Motors desde janeiro de 2014 e chegou lá após ser considerada uma funcionária de alto potencial pela empresa.
- Sheryl Sandberg, diretora de operações do Facebook: Essa rede social é um sucesso, isso você já sabe. O que talvez você não saiba é que isso não se deve só à genialidade de Mark Zuckerberg, mas também à escolha do

seu braço direito: a diretora de operações Sheryl Sandberg.

- Margaret Thatcher, primeira mulher a ocupar o cargo de primeira ministra mais conhecida como Dama de Ferro, Margaret Thatcher foi um exemplo de determinação e estabilidade para o Reino Unido. Thatcher governou o país durante 11 anos e foi responsável por inúmeras negociações poderosas, vendendo empresas estatais em ritmo recorde.
- Natália Dias, presidente do Standard Bank no Brasil. A trajetória de Natália em um dos segmentos com maior presença masculina não foi fácil. De acordo com Natália a situação mudou quando precisou tomar decisões. “Deveria ter sido uma escolha natural, mas, como não foi, tive de tomar a iniciativa.” “No começo, sempre tive oportunidades e cresci tão rápido quanto os homens.” E tendo em vista que sempre as preferências durante uma seleção para o cargo maior era direcionadas aos homens apenas.

3.3 Empresas familiares sob a gestão de mulheres

As empresas familiares estão presentes há muitos anos no mundo corporativo. E possuem uma extrema importância para os negócios empresariais.

Para Vidigal (1996, p.51) todas as empresas tiveram sua origem no seio familiar, excluindo aquelas criadas pelo governo.

Já, o conceito de empresa familiar nasce geralmente com a segunda geração de dirigentes, segundo Lodi (1998, p.57).

Empresas familiares possuem várias características que lhes são favoráveis e aceitáveis dentro da organização, como a lealdade entre os membros da família, o compartilhamento de valores e objetivos, a visão de longo prazo e a preocupação com a reputação da empresa dentro do mercado empreendedor (TESTON & FILIPPIN, 2016).

Dando continuidade e mantendo a competitividade essas empresas exploram mudanças e inovam dentro do mercado de trabalho proporcionando melhor capacitação, profissionalização no intuito de melhorar e sair na frente de outras empresas se destacando no mercado.

As empresas familiares possuem características tradicionais na condução de atividades gerenciais, a figura do gênero masculino.

No entanto, para Carrieri, Saraiva e Grzybovski (2008) a gestão de empresas

familiares se faz necessário considerar a interface das dimensões família e empresa, o que também pode se refletir na desigualdade do gênero na linha sucessória.

Mulheres a frente de funções executivas muitas vezes se deparam com diferenças de poder devido a sua condição de mulher e do preconceito de ser gestora de uma empresa (MIRANDA et al. 2013).

Diante disso, o termo teto de vidro é muito utilizado na organizações, trata-se de um efeito que remete a um fenômeno social que cria barreiras culturais organizacionais, familiares e individuais impossibilitando o acesso das mulheres a posições de liderança nas organizações, principalmente aos mais altos níveis na hierarquia organizacional da empresa que muitas vezes é ocupadas por homens.

Lopes e Carrieri (2010) destacam que o controle sobre as subjetividades dos membros de empresas familiares relaciona-se à sua vinculação ou não à organização.

Segundo Grzybovski, Boscarin e Migott (2002), a cultura brasileira de que o filho homem é o herdeiro dos negócios da família ainda existe, fazendo com que as mulheres ocupem poucos cargos em nível estratégico nestas empresas.

O desafio da mulher em enfrentar e vencer o estereótipo de ser apenas uma filha do dono, infelizmente ainda é comum no mercado.

3.3.1 Linha sucessória

A palavra sucessão, em seu sentido lato, significa: ato que uma pessoa assume no lugar de outra. “Sucessão é o rito de transferência do poder e do capital entre a atual geração dirigente e a que virá a dirigir”, afirma Leone (1992, p.12), Sucessão é o “passar da tocha” .

No momento em que falamos de linhagem de sucessão pensamos também em patrimônios passados de gerações entre si dentro do âmbito familiar, pensamos logo em como a sucessão continua sendo vista exclusivamente para o homem, até mesmo quando não possui as competências exigidas e o interesse de encarar os desafios contínuos dentro da empresa. E mesmo havendo a figura feminina com total capacidade e competência de exercer tal função. De acordo com Grzybovski, Boscarin e Migott (2002), que falam a respeito de sucessão:

A sucessão familiar não está atrelada, assim, à inteligência, intuição, integridade, senso prático, competência ou grau de escolaridade, mas pode estar

relacionada à capacidade de articulação política (GRZYBOVSKI; BOSCARIN; MIGOTT, 2002).

As mulheres, além de serem escolhidas como sucessoras, precisam ser reconhecidas como gestoras (BORNHOLDT, 2005), conquistando sua legitimação através da aprovação da família e dos empregados da empresa (PARABONI, 2017).

São contextos sociais que foram redesenhados e redefinidos através de papéis sociais na família ocidental contemporânea. O preparo de sucessores, que em geral era centrado na relação de pais e filhos, hoje tem como possibilidades múltiplas relações, envolvendo: mãe e filha(s); mãe e filho(s); pai e filho(s); pai e filha(s) (MACHADO, 2003).

3.3.2 Resultados pertencentes a gestão feminina

A gestão praticada dentro de uma empresa tem um papel muito significativo no dia a dia das organizações. Através das ações dessa gestão, no caso das empresas familiares, aspectos culturais podem ganhar uma característica específica e única, o que acaba por envolver dirigentes e demais agentes, todos podendo ser membros ou mesmo proprietários dessas organizações. (MAIA, 2009).

Os gestores das organizações familiares devem conduzir as atividades da empresa visando, antes de tudo, o lucro e o crescimento organizacional, práticas de decisão, organização, liderança e controle devem ser desenvolvidas da melhor forma para obter sucesso no empreendimento e para uma gestão ideal não apenas do negócio, mas também das pessoas que compõem. (FLEURY & FISCHER, 1989; MORAES, 2004).

Para Lodi (1999) as mulheres executivas apresentam características peculiares nas organizações de aprendizagem. Ao mesmo tempo que preparam e organizam o ambiente familiar, são responsáveis e conseguem conduzir atividades empresariais.

A presença feminina na sucessão de uma organização de natureza familiar é algo recente. Somente há poucos anos começamos a ver mulheres surgindo na sucessão de empresas familiares.

Por exemplo, no Brasil, Luiza Trajano atual CEO da rede de lojas Magazine Luiza. Foi pelas mãos de Luiza onde aquele simples empreendimento fundado pelos seus tios saiu do interior de São Paulo e ganhou o Brasil, e hoje é considerada uma das maiores empresas com qualidade tecnológica.

Outro exemplo, as empresas Dudalina, que logo após Sônia Hess assumir o cargo de CEO, sendo filha do casal de fundadores, conseguiu transformar a marca de moda e a tornou a maior camisaria da América Latina.

Ana Patrícia Botín, presidente do Grupo Santander. Estar à frente de um dos principais bancos europeus. Formada em economia. Ana sucedeu seu pai na presidência do grupo, uma pesquisa realizada pela EY com 525 empresas familiares do mundo, incluindo o Brasil, cita que “Existe uma grande quantidade de pesquisas para demonstrar que ter mulheres em cargos estratégicos e de liderança faz sentido econômico para as empresas. Tem sido demonstrado de forma consistente em vários estudos que mais mulheres na liderança significam melhor desempenho financeiro e geral.”

De acordo com Carolina de Oliveira a socia-diretora de private enterprise da KPMG no Brasil, as mulheres desempenham um papel importante nas empresas familiares, pois trazem habilidades e perspectivas únicas que desafiam os mindsets tradicionais e estimulam novos modelos de liderança.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A mulher passou a assumir e escolher os papéis que quer desempenhar, seja o de mãe, esposa, empresária e afins. Ainda vivendo em uma sociedade machista, o protagonismo feminino vem sendo bastante debatido, onde a mulher preenche lacunas existentes deixadas pela sociedade, lacunas essas que fizeram as mulheres serem cada vez mais observadas pela sua própria vontade de crescer e romper as barreiras e obstáculos que lhes foram impostas durante muito tempo, e com isso conquistaram graças a sua determinação, força e garra coma a vontade de conquistar seu lugar nas empresas, organizações e no mundo.

De acordo com as informações expostas ao longo da pesquisa, apresentamos os obstáculos, conceitos e as características da inclusão e evolução da figura feminina no aspecto profissional. Assim, ao abordar essas considerações, destaca-se a problemática da pesquisa, como: A dificuldade em assumir um cargo de liderança sendo mulher. Estereótipos sociais são consequências que alimentam ideias que os homens exercem autoridade sobre as mulheres. Prejudicando-as em seus progressos. Ainda existe um percentual de mulheres que devido a essas

considerações, mostram receios em seguir na luta e alcançar um espaço significativo e posições de liderança dentro das empresas e principalmente familiares.

Conforme SEBRAE Alagoas (2022) a gestão feminina tem um impacto gigantesco dentro do ambiente empresarial. Além de promover a igualdade de gênero em um negócio, a sua liderança acaba fazendo com que o comportamento da equipe na empresa seja diferente e gera melhores resultados.

Contudo, à posição de gestor sempre foi associado a personalidades agressivas. Se as mulheres se comportam com um estilo feminino estereotipado elas são julgadas como menos eficazes, devido a isso não se conformam com os padrões masculinos; mas se empregarem um estilo de gestão identificado como masculino, são igualmente mal vistas, principalmente do ponto de vista da sua imagem social.

Dentro das empresas familiares, vimos o quanto significativo é a atuação da figura feminina como líder, vimos também que são capacitadas e as que ainda não são, as mesmas buscam por qualificações para ocuparem qualquer sucessão ou até abrir sua própria empresa e seguir um caráter familiar. Muitos são os benefícios e resultados obtidos por elas. Têm mais possibilidade de implantar a transparência do patrimônio. Executivas que apresentam estilos de liderança para pessoas e tarefas.

As mulheres têm habilidades e estilos de liderança únicos e transformador que as tornam líderes de valor inestimados. Mesmo com todas batalhas essas mulheres em empresas familiares continuam a trabalhar em conflitos de papéis para abrir seu próprio caminho dentro da empresa e na família, bem como resistem a ser designadas apenas como cuidadoras da família, a luta nunca para.

REFERÊNCIAS

Anderson, A. H., & Woodcock, P. (1996). **Effective entrepreneurship: a skills and activity based approach**. Oxford, UK/Cambridge, MA: Blackwell Publishers Ltd.

BLOG MULHER LÍDER. Disponível em: <http://mulherlider.com.br/blog/conheca-4-mulheres-lideres-que-ocupam-cargos-tipicamente-masculinos/>
Acesso em: 18 abr. 2023.

Carrieri, A. P., Saraiva, L. A. S., & Grzybovski, D. (2008). **Organizações familiares: um mosaico brasileiro**. Passo Fundo: EdUPF.

CATHO. **Site brasileiro de classificados de empregos**. Disponível em: <https://www.catho.com.br/carreira-sucesso/desigualdade-de-genero-no-mercado-de-trabalho-mulheres-ainda-ganham-menos-que-os-homens/#:~:text=Desigualdade%20de%20g%C3%AAnero%3A%20mulheres%20ganham%20menos%20que%20os%20homens,-Por%3A%20Catho%20Comunica%C3%A7%C3%A3o&text=Uma%20pesquisa%20realizada%20pela%20Catho,com%20obst%C3%A1culos%20em%20algumas%20%C3%A1reas>. Acesso em: 10 mar. 2023

CHIAVENATO, I. **Empreendedorismo: dando asas ao espírito empreendedor**. 2ª ed. rev. E atualizada - São Paulo: Saraiva, 2007.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução a teoria geral da administração**, 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CINTRA, Soraia Veloso; COSAC, Cláudia Maria Daher. **As melhores empresas para as mulheres trabalharem: O que elas dizem sobre o ambiente onde trabalham**. Fazendo Gênero 8 - Corpo, Violência e Poder. Florianópolis, 25 a 28 de agosto de 2008.

Desidério, Mariana. **Os cuidados ao exercer a liderança em uma empresa familiar**, Disponível em: <https://exame.com/pme/os-cuidados-ao-exercer-a-lideranca-em-uma-empresa-familiar/>
Acesso em: 20 abr. 2023

DIA MUNDIAL DO EMPREENDEDORISMO FEMININO. Disponível em: <https://www.hypeness.com.br/2021/03/dia-mundial-do-empreendedorismo-feminino-celebra-a-lideranca-da-mulher-no-mercado-de-trabalho/> Acesso em: 18 mar. 2023

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo corporativo: como ser empreendedor, inovar e se diferenciar na sua empresa**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

DUARTE, S. V.; FURTADO, M. S. V. **Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) em Ciências Sociais Aplicadas**. São Paulo: Saraiva, 2014.

Empreendedorismo Feminino: Importância e desafios. Disponível em: <https://www.contabilizei.com.br/contabilidade-online/empreendedorismo->

- LEONE, Nilda. **A sucessão em PME comercial na região de João Pessoa**, 1992.
- LODI, J. B. (1999). **Fusões e aquisições: o cenário brasileiro**. Rio de Janeiro: Campus.
- LODI, J. B. A. **Empresa Familiar**. São Paulo: Pioneira, 1998.
- LOPES, F. T.; CARRIERI, A. P. **Fotografias de família pela ótica das sucessoras: um estudo sobre uma organização familiar**, 2010.
- MACHADO, H.V., ST-CYR, L., MIONE, A., Alves, M.C. **O Processo de criação de empresas por mulheres**. Rae-eletrônica, 2003.
- MAIA, T. S. T.; **Gestão de pessoas: particularidades de empresas familiares**, 2009.
- MARCONI, M. A; LAKATOS, E. M. **Fundamentos da Metodologia Científica**. São Paulo: Editora Atlas, 2003.
- MARTINS, L. M. D. (2014). **Liderança Feminina: Um olhar sobre os desafios da mulher no papel de liderança nas organizações (Trabalho de Conclusão de Curso)**. Faculdade Borges de Mendonça, Curso de Administração, Florianópolis, SC, Brasil.
- Miranda, A. R. A., Fonseca, F. P., Cappelle, M. C. A., Mafra, F. L. N., & Moreira, L. B. (2013). **O exercício da gerência universitária por docentes mulheres**.
- MOORE, D. e BUTTNER, H. **Women's organizational exodus to entrepreneurship: self-reported motivations and correlates with success**. **Journal of Small Business Management**, jan. p. 34-47, 1997
- MOORE, D. P. e BUTTNER, E. H. **Women Entrepreneurs**. London: Sage Publications, 1997.
- MORAES, A. M. P. **INTRODUÇÃO À ADMINISTRAÇÃO**. 3. ed. São Paulo: Printice Hall, 2004.
- Mulheres da nossa época**, Disponível em: <https://epocanegocios.globo.com/Mulheres-da-nossa-Epoca/noticia/2021/04/nao-adianta-chegar-la-e-ser-uma-excecao-que-comprova-regra.html> Acesso em: 05 jun. 2023
- MUNHOZ, G. S. (2000). **Quais as contribuições que o estilo feminino de liderança traz para as organizações empreendedoras?** In Anais do Encontro Nacional de Empreendedorismo. Maringá EGEPE. Maringá, 164-176.
- O PODER DAS MULHERES NAS EMPRESAS FAMILIARES**, Disponível em: <https://kpmg.com/br/pt/home/insights/2021/04/poder-mulheres-empresas-familiares.html> Acesso em: 05 mai. 2023
- OECD. **Les femmes entrepreneurs à la tête de PME: pour une participation**

dynamique à la mondialisation et à l'économie fondée sur le savoir. 29-3- nov. Paris, 2000.

OIT, Organização Internacional do Trabalho. Brasília. Disponível em: https://www.ilo.org/brasilia/noticias/WCMS_558360/lang--pt/index.htm#:~:text=para%20Mulheres%202017-,Reduzir%20a%20desigualdade%20de%20g%C3%Aanero%20beneficiaria%20as%20mulheres%2C%20a%20sociedade,e%20aumentar%20as%20receitas%20fiscais. Acesso em: 07 abr. 2023

Participação feminina na governança corporativa de empresas familiares listadas na bm&fbovespa Revista Evidenciação Contábil & Finanças, ISSN 2318-1001, João Pessoa, v.5, n. 1, p. 113-131, jan./abr. 2017. Disponível em: <https://periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/recfin/article/view/28546/16924> Acesso em: 10 mai. 2023

PLATÃO. A República. São Paulo: Martin Claret, 2002.

PONTOTEL, Veja como surgiu a liderança feminina, quais suas características e dados no Brasil. Disponível em: <https://www.pontotel.com.br/lideranca-feminina/> Acesso em: 02 mar. 2023

PROJETO MIM, Mulheres Iluminando o Mundo. Disponível em: <https://mulheresiluminandomundo.org/> Acesso em: 10 mar. 2023

RICCA, D. Da empresa família à empresa profissional. São Paulo: Cultural, 1998.

SEBRAE, Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. Disponível em: <https://agenciasebrae.com.br/modelos-de-negocio/brasil-alcanca-marca-historica-de-mulheres-a-frente-de-empreendimentos/> Acesso em: 20 mar. 2023

SEBRAE, Mulheres de negócios. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/sebraeaz/mulheres-de-negocio,aa0c08cd17c90710VgnVCM100004c00210aRCRD>. Acesso em: 18 mar. 2023

STILL, L & TIMMS, W. Women in Small Business: Towards a new paradigm. ICSB Singapore Conference Proceedings, <http://www.icsb.org/pubs/98papers/index.html>, 1998.

TESTON, S; FILIPPIM, E. Perspectivas e Desafios da Preparação de Sucessores para Empresas Familiares. Revista de Administração Contemporânea, 2016.

VASCONCELOS, Andrea C. V. H; OLIVEIRA, Marcia F; FERNANDES, Vivian D. C. O processo de sucessão em diferentes combinações de gênero: um estudo comparativo de casos em empresas familiares de Monte Carmelo, MG. RACE, Joaçaba, v. 16, n. 1, p. 203-226, jan./abr. 2017

VAZ, Elem Duarte; PETKOWICZ, Aline; COSTA, Carlos; GALLON, Shalimar, Mulheres na gestão em empresas familiares em sucessão. RACEF – Revista de

Administração, Contabilidade e Economia da Fundace. v. 12, n. 3, p. 114-132, 2021
VIDIGAL, A. C. **Viva a Empresa Familiar**. Rio de Janeiro: Rocco, 1996.

VOKINS, N. **The minerva matrix women entrepreneurs: their perception of their management style in Allen, Sheila e Truman, Carole**. Women in business. Routledge. London, 1993.

Um estudo sobre liderança transformacional feminina numa multinacional de acumuladores brasileira. RPA - Revista Pesquisa em Administração UFPE (Caruaru, PE), 3(1) jan-jun/2019, 40-62. Disponível em: <https://periodicos.ufpe.br/revistas/rpa/article/download/241194/34965>, Acesso em: 18 mar. 2023