

O PESO DA PRESENÇA FEMININA EM EMPRESA FAMILIAR

Letícia Lara Silva de Moura*

Resumo

A empresa familiar é uma empresa na qual tem como figura de referência seu fundador e para que seja considerada familiar devem-se ter também membros da família dentro da organização. Este estudo objetivou analisar o papel feminino dentro de empresas familiares do ramo comercial, situadas na região metropolitana de Belo Horizonte- MG e as dificuldades encontradas para a inserção em cargos de diretoria. Metodologicamente, o estudo caracterizou-se como qualitativo e descritivo. Os dados foram coletados por meio de um roteiro de entrevistas semi estruturado, realizado com 6(seis) profissionais e os resultados foram tratados por meio da análise de conteúdo. Os resultados apontam que a mulher sofre algumas dificuldades no processo sucessório, relacionados a questões de gênero. Apesar de atualmente a diversidade ser algo muito falado, a hierarquia familiar ainda enfrenta dificuldades de aceitação da mulher dentro das organizações. A liderança ainda é vista como algo do gênero masculino, dificultando a entrada e tomada de decisão feminina no mesmo. Por fim verificou-se a necessidade de estudar mais sobre o tema proposto, dado a existência de um preconceito ainda presente na organização.

Palavras-chave: Empresa familiar. Processo sucessório. Gênero feminino. Mulher na empresa.

Abstract

The family business is a company in which its founder is a reference figure and in order to be considered family members, family members must also be included within the organization. This study aimed to analyze the role of women within family businesses in the commercial sector, located in the metropolitan region of Belo Horizonte-MG and the difficulties encountered in entering management positions. Methodologically, the study was characterized as qualitative and descriptive. The data were collected through a semi-structured interview script, carried out with 6 (six) professionals and the results were treated through content analysis. The results indicate that the woman suffers some difficulties in the succession process, related to gender issues. Although diversity is currently widely spoken, the family hierarchy still faces difficulties in accepting women within organizations. Leadership is still seen as something of the male gender, making it difficult for women to enter and make decisions about it. Finally, there was a need to study more about the proposed theme, given the existence of a prejudice still present in the organization

Keyword: Family business. Succession process. Feminine gender. Woman in the company.

* Estudante do 8º período de administração do Centro universitário Unihorizontes

1 Introdução

A empresa familiar tem essa denominação quando os membros que envolvem a organização sejam no âmbito da direção ou na execução do trabalho direto se predomina por membros de uma única família (MOREIRA JUNIOR, 1999). Deste modo é perceptível que o ato de empreender, ou seja, levantar do zero uma empresa e desenvolver nela todas as funcionalidades, desde sua fundação até a execução das demais tarefas, se destinar por uma única pessoa, que posteriormente agrega membros da família dentro desta organização se conceitua uma empresa familiar (WERNER, 2004).

Ao contrário dos autores Moreira Junior(1999) e Werner (2004) citados anteriormente, Lodi (1998) já dizia que para se identificar realmente como empresa familiar é necessário que exista uma classificação de pai para filho para a sucessão de cargos diretores e, além disso, existir toda uma estrutura empresarial voltada para aquela família, com uma figura paternal como referência. Em concordância com Lodi(1998), Lima (2009) complementa que ao se falar em empresa familiar se entende que o fundador da empresa onde desenvolve toda a colocação da mesma no mercado, passa este cargo administrativo ao filho, ou seja, uma sucessão hereditária, assim, a partir daí se tornando familiar, além disto, é necessário que se tenha um desempenho familiar em todos os setores da empresa.

Levando em consideração o conceito de empresa familiar Rodrigues (1991) diz que em geral, as empresas familiares ainda são consideradas organizações masculinas, tanto no âmbito da administração quanto no desenvolver das funções. Com isso existe uma lacuna entre as sucessões familiares, onde no geral, são associadas automaticamente, pelo gênero masculino, ou seja, se pressupõe que quem irá substituir seja o filho e não a filha.

De acordo com Castells (1999) o cenário familiar vem sofrendo algumas alterações desde a inserção da mulher na década de 80 no mercado de trabalho e isso consequentemente vêm fazendo com que o patriarcalismo venha caindo, ou seja, uma mudança onde o homem vem deixando de ser o centro de tudo, e a mulher já não é sua subordinada, porém Barbieri (1997) traz a dificuldade encontrada pela mulher para entrar na linha hierárquica de sucessão uma vez que para substituir um cargo deste porte, uma mulher enfrenta muitos problemas, preconceitos, conflitos familiares, entre outras coisas que impactam diretamente nessa sucessão.

Tendo isto em vista Bello (2012) aponta que as mulheres sempre tiveram limitações por serem consideradas propriedades do sexo oposto, deste modo apenas depois do século XIX passaram a serem enxergadas pela sociedade, o que faz com que poucas mulheres tenham tido algum reconhecimento considerável. Assim surge um questionamento quanto ao papel feminino dentro das organizações: Como se configura o papel da mulher dentro da empresa familiar?

As mulheres tiveram diversas histórias reprimidas pela sociedade machista que predomina, uma vez que para a sociedade, uma mulher que não estivesse dentro de casa repetindo apenas funções domésticas fugia dos bons costumes que fez da liberdade feminina algo restrito (COELHO, 2002). Deste modo a inserção em um cargo hierárquico por uma pessoa do sexo feminino ainda é algo que se encontra muitas dificuldades.

Levando este contexto em consideração o objetivo desta pesquisa é analisar o papel feminino dentro de empresas familiares do ramo comercial, situadas na região metropolitana de Belo Horizonte- MG e as dificuldades encontradas para a inserção em cargos de diretoria. Assim os objetivos específicos são: averiguar o papel da

mulher dentro da empresa familiar, verificar as dificuldades encontradas no processo de reconhecimento feminino e identificar como é estar à frente de uma empresa inicialmente gerida por homens.

Este estudo justifica-se pela importância de se falar sobre um tema presente e importante e ao mesmo tempo pouco estudado quanto à presença feminina neste tipo de organização, uma vez que a maioria das empresas brasileiras é familiar, e entender um pouco mais sobre este contexto possibilita tanto pra universidade e para sociedade, quanto profissionais da área enxergarem a importância de se aderir a diversidade de pensamentos dentro da organização, possibilitando que as empresas quebrem fronteiras machistas para que a inserção feminina deixe de ser um “tabu” e passe a ser algo natural, possibilitando assim que os desenvolvimentos empresariais e diversificação do mesmo para o crescimento da empresa não sejam afetados.

Esta pesquisa está estruturada em seis seções a contar desta introdução que traz uma contextualização do tema, bem como o objetivo do estudo. A segunda seção aborda o referencial teórico que versa sobre o contexto da empresa familiar, a inserção feminina no comando dos negócios e a dificuldade encontrada para se tornar uma sucessora nas empresas. Os procedimentos metodológicos adotados nesta pesquisa são descritos na terceira seção. Na quarta seção apresenta-se a análise dos resultados e na quinta seção, procede-se às considerações finais, seguida pelas referências.

2 Referencial teórico

Nesta seção são apresentados os conceitos que compõem o tema, trazendo autores a respeito da empresa familiar e o processo sucessório na mesma, a diversidade organizacional com a inserção feminina no mercado de trabalho e o papel feminino dentro das organizações.

2.1 Empresa familiar

Por volta do início do capitalismo industrial, onde não se utilizava muitos espaços para produção de materiais, surgiram às empresas familiares, onde as mesmas aconteciam nas próprias residências, em conjunto com os membros da família que ali habitavam, o que fazia com que todos participassem do processo produtivo, naquele momento estava se inserindo as empresas familiares, onde todos trabalhavam em casa juntos (NETTO JÚNIOR, 2003).

A empresa que é fundada por um determinado membro da família e tem em sua gestão mais de uma geração da mesma família, de modo aos seus interesses, valores e objetivos que caminham juntos, tendo tanto a empresa quanto a família, uma mesma visão, além dos familiares ingressarem também nesta organização, geralmente em cargos de direção, se conceitua empresa familiar (DONELLEY, 1964).

Para Gzybovski e Tedesco (1998) e Ricca Neto (1998), quando uma empresa tem inserido dentro de seus membros mais de duas gerações de uma mesma família, para realizar suas funções, tendo em vista que a direção da organização e algumas demais funções da empresa são exercidas por esta mesma família, se caracteriza empresas familiares para.

Já Garcia (2001) diz que não necessariamente se precisa de membros da família na direção para ser uma empresa familiar, mas sim, ter as metas, missões, e

objetivos da empresa embasados no estilo de vida, pensamentos entre outras características de cada família, deste modo, o autor afirma, que quando uma ou mais famílias, conseguem trazer suas características para a organização, mesmo não estando em cargos de diretoria, ali se encontra uma empresa familiar, pois o que diferencia este perfil de empresa na visão do autor é os ambientes organizacionais e a visão que a empresa carrega.

No geral as empresas familiares são representadas por líderes que são também os chefes da família, o que faz com que a empresa tenha as mesmas características da família fundadora, assim tendo como referência de liderança e representação da empresa o patriarca ou matriarca da família dentro da organização onde tanto no âmbito organizacional quanto no ambiente familiar estes líderes são vistos do mesmo modo diz Pereira et.al. (2009).

Paim (2016) aponta que as empresas familiares são consideradas a base do empreendedorismo mundial, e apesar da maior parte das empresas serem familiares, este tipo de empresa ainda acarreta alguns problemas que tem origem devido o parentesco que cada empresa familiar carrega. Deste modo alguns problemas enfrentados são: discórdias, desavenças, inseguranças quanto ao planejamento estratégico entre outras coisas, que levam as empresas à enfrentem algumas dificuldades.

2.1.1 Processo sucessório da empresa familiar

O processo sucessório nas empresas familiares está muito ligado a maneira como as famílias são criadas e crescem, assim como a presença paterna existe dentro das casas, essa visão também se encontra dentro das organizações de acordo com Lodi (1993), que ainda complementa que a criação de formar os filhos com o pensamento de se especializar e assumir o papel de líder e ter a empresa como seu foco de crescimento profissional é o primeiro passo para este processo.

Assim como Lodi (1993), Gersick (1997) retrata que a sucessão é consequência de diversas situações, é algo enraizado na vida das pessoas que as levam a se aprofundar e especializar na área da empresa, o processo sucessório vem de muito tempo e reflete até os tempos atuais do mesmo modo, uma vez que ele tem por característica um crescente aprendizado, que acontece dia após dia, durante anos até chegar à sucessão propriamente dita, é um desenvolvimento que não acontece de repente, pelo contrario, precisa estar já inserido nas raízes do individuo e da organização.

Deste modo Duplas et al. (2003) apontam que um dos principais problemas sucessórios ocorrem quando a empresa destina alguém que não obtém os conhecimentos necessários para se administrar uma empresa, simplesmente por ser o membro da empresa e da família que sempre foi visto como o sucessor, ao invés de colocar aquele que realmente obtém as características e conhecimentos adequados pra se tornar um líder e promover atividades que levam a empresa a grandes crescimentos.

Para a realização de um processo sucessório é importante exercê-lo com ponderação, uma vez que não se passa de uma hora pra outra a direção de uma empresa pra outra pessoa, é necessário entender quais os focos e objetivos da empresa e também quais são os focos e objetivos do sucessor a respeito da gestão para que possibilite um encaixe perfeito, e para isto, é necessário um tempo de observação neste processo com bastante planejamento, avaliando a capacidade de cada membro familiar e não enxergar este procedimento apenas como um evento

intitulado com um processo hierárquico passando a empresa para as mãos de quem não está preparado (FLORIANI; RODRIGUES, 2000).

Deste modo Bruschini (1999) traz que assim como na sociedade brasileira, as organizações também carregam as marcas do patriarcalismo, uma vez que, as mulheres ainda são vista de modo a serem excluídas dos processos empresariais, tendo em vista que esta função deve ser realizada por homens, o que em muitos casos as exclui do processo sucessório nas empresas familiares fugindo da diversidade dentro das organizações para manter o mesmo padrão já definido.

2.2 A diversidade nas organizações

De acordo com Fleury (2000) a diversidade nas organizações caracteriza-se diante a crescente a força do trabalho e as necessidades de se entrar no mercado competitivo uma vez que os grupos de minorias vêm ganhando forças e se ingressando no mercado de trabalho e isto faz com que as empresas que agreguem a esta característica dentro de suas organizações agreguem valor organizacional uma vez que a mesma tenha aderido a diversidade.

Assim Desseler (2003) aponta que ao se aderir a diversidade está abrindo também um leque de possibilidades, crescimento e possibilidade de desenvolvimento ainda não esperado uma vez que se maximiza as vantagens e minimiza as barreiras empresariais, abrindo novas portas e oportunidades não só para o indivíduo mas também para toda organização.

A gestão com a diversidade procura criar um entendimento para que todos os membros da empresa tenham um desenvolvimento contínuo de seus potenciais nas funções dentro das organizações, o que traz para dentro das organizações o ressaltado dos talentos de cada pessoa, agregando valor a toda organização, e ao mesmo tempo faz com que os demais membros da organização consiga desenvolver e aprender novas funções através do outro (THOMAS, 1996).

No mesmo sentido Chanlat (2013) trás que ao contrario do que se pensa a diversidade na organização não busca a perda do individual de cada membro da organização, mas sim a soma das diferenças, que faz com que a organização ganhe novos pontos de vista independente das habilidades, idade, cultura, classe social, experiências de vida de cada indivíduo, ou até mesmo o gênero, pois, ao se abrir a visão se adquire novos conhecimentos para carregar como enriquecimento pessoal o que caracteriza dentro e fora da organização.

Deste modo Steil (1997) diz que a batalha da mulher se dá para minimizar o máximo possível as barreiras que impedem as mulheres a chegarem aos níveis mais altos das organizações, uma vez que para a empresa existe todo um processo hierárquico que dificulta o gênero feminino a chegar lá.

2.2.1 A inserção feminina no mercado de trabalho

Entre os anos de 1914 – 1918 e 1939 – 1945 caracterizados como as guerras mundiais ocorreu a inserção feminina no mercado de trabalho, uma vez que como os homens iam para a guerra atuar na mesma, as mulheres que ficavam em suas cidades tiveram que naquele momento tomar frente das empresas da família e assumir o papel antes dito masculino dentro do mercado de trabalho (LESKINEN, 2004).

Assim, Alves et al. (1997) ressaltam que os movimentos feministas que buscam a igualdade entre os gêneros, foram primordiais para a inserção feminina no mercado

de trabalho uma vez que a mulher não tinha seu lugar na sociedade, nesse mesmo gancho de pensamento, Romanelli (1994) diz que com o surgimento de conflitos sobre as bases a respeito de gêneros, fizeram com que a luta pela igualdade trouxesse uma mudança na percepção feminina seja em casa ou na sociedade, o que a leva a uma mudança geral em prol da igualdade e inserção no mercado de trabalho, mudando o ponto de vista a respeito do sexo feminino, passando as mulheres a terem uma personalidade.

Deste modo, de acordo com Paoli (1985) a pesar de o trabalho da mulher ser tão fértil quanto o do homem, ele ainda não tinha seu devido valor, por uma estruturação social, que aponta a função feminina como a de ser uma pessoal do lar, dócil entre outras características que são contrárias a masculina e conseqüentemente ao mercado de trabalho propriamente dito, uma vez que ele carrega as mesmas características masculinas na maioria dos casos.

Com isso Murardo (1992) relata que inserção feminina foi uma espécie de revolução, uma vez ao ingressar nas empresas familiares, passaram a querer seu lugar também nas indústrias, fazendo naquele momento que mesmo que não seja profundamente, se abrisse ali uma porta de oportunidades diferentes, promovendo mudanças no mercado de trabalho. A pesar da discriminação ainda ser um fator forte contra a mulher, ao contrário dos homens elas conseguem assumir as responsabilidades tanto da empresa quanto as domésticas diariamente.

Com tudo, o crescimento da mulher no mercado de trabalho tem sido relevante, uma vez que a participação feminina demonstra crescimento também nos cargos de direção, e impactam economicamente positivo, onde as mulheres passam a ajudar dentro de casa também economicamente diz Zilli (2004).

Contudo Hamilton (2006) enxerga que o papel feminino nas organizações familiares ainda encontra-se pouco pesquisados, uma vez que na percepção da autora, diversos estudos ainda caracterizam a liderança da empresa familiar como algo do gênero masculino, o que ao se chegar neste processo sucessório, faz com que as mulheres não sejam vistas como uma opção.

2.3 Papel feminino na empresa familiar

O aprofundamento a respeito da diferença entre homens e mulheres na empresa familiar é algo importante na percepção de Thiry-Cherques e Pimenta (2003), dado que geralmente os estudos se dão a respeito dos homens, já que a maioria das empresas familiares ao passar a liderança da empresa para outra geração geralmente escolhe o gênero masculino ao invés do feminino.

Assim, existem autores que apontam que existem diferenças entre a liderança feminina e masculina uma vez que, para Handle (1994) e Haberman e Danes (2007), ao se passar a liderança de uma empresa para a filha ao invés do filho, pode-se trazer diversos problemas na organização, o que deve ser bem avaliado e observado para que empresa consiga sobreviver, já que a sucessão feminina ainda é um assunto pouco visto e a mulher no geral atua de modo diferente ao homem, onde em alguns casos as mulheres geralmente são mais abertas a ouvir, aceitam mais sugestões entre outras características que a diferencia do homem na liderança.

As mulheres, ao contrário dos homens, possuem características de liderança que acolhem a empresa como um todo e os colaboradores que nela atua, onde em sua maioria utiliza um estilo democrático de liderança, uma vez que buscam entender e se adaptar melhor ao ambiente organizacional, incentivando os funcionários escutando e compartilhando conhecimentos, dos quais se tornam essenciais no

desenvolvimento empresarial, deste modo fazendo das empresas um lugar de acolhimento e compartilhamento de informações ao contrario do sexo oposto, que constitui um estilo de liderança autoritário(LODI, 1999).

Para Robbins (2000) as mulheres incentivam o encorajamento para que se tenha uma maior confiança a sugestões entre outras características, uma vez que utilizam da inclusão para desenvolver suas funções, fazendo com que os funcionários se sintam motivados a desenvolver suas funções, diferente do gênero oposto, que no geral atua de forma contrária.

Apesar das mulheres desenvolverem trabalhos relevantes na organização, e estarem relativamente crescendo nas empresas como um todo e em específico nas familiares, as mulheres ainda deparam com diversos problemas e obstáculos que se dão por uma questão preconceituosa de gênero o que em alguns casos faz com que as mulheres não ingressem no processo sucessório familiar (AHRENS et al., 2015).

Danes (2007) diz que ainda existem preconceitos acerca da mulher na empresa familiar, uma vez que ainda existe um enraizamento acerca de gêneros nas famílias, o que reflete na empresa. Deste modo Vera e Dean (2005) conseguiram perceber que as mulheres enfrentam alguns desafios na organização, uma vez que existe um grande nível de rivalidade e dificuldade em encaixar vida profissional com pessoal, além disto, geralmente os pais não concordam com a forma com que as mulheres administram as organizações.

Assim Jimenez (2009) diz que existe uma grande diferença entre a integração da irmã ou do irmão, uma vez que no geral as mulheres tendem a ter uma maior dificuldade de ingressar na empresa dado que esse incentivo é dado ao filho, o que o faz enxergar este contexto como algo mais natural. Nesta mesma linha de pensamento em uma pesquisa com mais de cem empresas familiares Schroder, Schmitt-Rodermund e Arnaud (2011) constataram que no geral os pais preferem que as empresas sejam comandadas pelos meninos, ou seja que os filhos tomem conta de seus papéis na organização.

Ao se falar sobre liderança geralmente se vem à mente uma visão do sexo masculino, no entanto Renesch (2003) retrata que o novo estilo feminino de liderar trás características próprias e melhores do que as características já tradicionalmente estabelecidas, o que leva o autor a complementar que as mulheres não têm apenas o direito a igualdade nos cargos, como também naturalmente um tratamento superior dado o seu diferencial no processo de liderança organizacional.

3 Metodologia

Nesta seção, apresenta-se a abordagem e tipo de pesquisa, além dos métodos e técnicas de coleta de dados utilizados para a pesquisa.

Utilizou-se a pesquisa qualitativa uma vez que ela tem por objetivo analisar de forma mais intensa e profunda respondendo as incógnitas referentes a cada tema (CRESWELL, 2010). A abordagem qualitativa de acordo com Michel (2008) traz a relação entre pessoas, ou seja, uma relação interativa na qual é necessário compreender e interpretar determinados comportamentos, os fatos vividos no dia a dia de forma mais profunda, Michel (2008) ainda complementa que este tipo de pesquisa é o mais utilizado, uma vez que ele permite vivenciar o dia a dia o que leva a uma melhor compreensão e interpretação do material pesquisado.

Quanto aos meios utilizou-se a pesquisa de campo que para Vergas (2005) é uma entrevista seja qualitativa ou quantitativa, que visa uma investigação no próprio

lugar, onde se denomina cada fato, ou seja, uma pesquisa no próprio ambiente de trabalho, onde possibilita uma melhor visualização do dia a dia.

A pesquisa se caracteriza também por descritiva, uma vez que, para Matos, Rossetto Junior e Rabinovich (2017) diz que ela busca analisar e observar os fatos com uma maior precisão, possibilitando descrever as características, propriedades, relações entre outras coisas que compõe o ambiente pesquisado.

A unidade de observação deste estudo são duas empresas familiares do setor comercial, a primeira empresa que será chamada de EF1 surgiu acerca de 10 anos e está localizada na região metropolitana de Belo Horizonte, a empresa tem cerca de 10 funcionários, sendo eles todos membros da família, o fundador da empresa tinha o intuito de oferecer futuramente trabalho para seus filhos e familiares e o objetivo de obter o máximo de produtos possível em seu mix, mantendo a qualidade e visando o reconhecimento de melhor atendimento da região. A segunda empresa, aqui denominada EF2, também está localizada na região metropolitana de Belo Horizonte e atua no mercado acerca de 43 anos e tem mais de 60 funcionários contratados, sendo a diretoria da empresa toda composta por membros familiares, o então fundador teve por objetivo em sua criação uma empresa que mantivesse a tradição e qualidade de seus produtos, proporcionando assim a satisfação do cliente. Ambas empresas tem uma figura paterna na representação da empresa, uma vez que os fundadores são também os líderes da família.

Esta pesquisa consiste em estudar como a mulher é vista dentro da empresa familiar, quais as dificuldades encontradas por elas, uma vez que essas empresas são fundadas por homens e passam uma imagem patriarcal quanto ao desenvolvimento das atividades entre outras características. A definição dos entrevistados foi realizada seguindo os seguintes critérios: mulheres membro da família que atua na organização e homens membros da família que compõe a organização.

Foram realizadas 6 entrevistas, sendo elas compostas por E1 a gestora da empresa EF2, E2 o fundador da empresa EF2, E3 a gestora de recursos humanos na empresa EF2, E4 a auxiliar administrativa da empresa EF1, E5 o gerente de vendas da empresa EF1 e o E6 o fundador e também administrador da empresa EF1. O número de respondentes se justifica devido à ampla visão que se tem com estas entrevistas, uma vez que as 6 entrevistas forneceram um bom embasamento para o enriquecimento do trabalho.

Para a realização da coleta de dados utilizou-se um roteiro de entrevista semi estruturado. A entrevista consiste em um diálogo entre dois indivíduos no qual tem por objetivo recolher informações através de perguntas direcionadas ao profissional, de modo a se explorar e aprofundar em um determinado tema, de forma pertinente, deste modo se transcreve o diálogo de acordo com a direção que a conversa desenvolve (LAKATOS e MARCONI, 2010).

A análise dos dados foi realizada por meio de análise de conteúdo. Que para Bardin (2011) se define por uma análise que busca interpretar e descrever a pesquisa de forma profunda, para que assim consiga obter uma maior compreensão sobre o tema pesquisado e a visão do entrevistado sobre o mesmo.

4 Apresentação e Análise dos Resultados

Nesta seção são apresentados os resultados obtidos por meio da pesquisa, e a análise referente a junção dos contrapontos de teoria e prática referente ao contexto.

4.1 Caracterização do grupo pesquisado

Os sujeitos desta pesquisa foram compostos por seis membros de duas empresas familiares, sendo eles três homens e três mulheres, todos os entrevistados são membros da família e tem o pai como referência de gestão empresarial. A faixa etária varia entre a primeira geração que tem entre 40 e 50 anos e a segunda geração entre 20 e 30 anos.

Das três mulheres entrevistadas uma é formada em administração e as outras duas estão finalizando o curso também em administração, já os três homens, dois não possuem formação acadêmica e o terceiro é formado porém, não na área.

O tempo de cargo na empresa varia de acordo com a idade e também gênero, uma vez que para a mulher ocupar um cargo de gestão ou diretoria leva-se um pouco mais de tempo para se gerar uma certa confiança.

4.2 O papel da mulher dentro de empresas familiares

A empresa familiar carrega consigo uma identidade única, diferenciando-a das demais, fazendo com que seu significado e características sejam únicos, assim como Garcia (2001) retrata que para se ter uma empresa familiar não necessariamente precisa que a diretoria seja formada apenas por familiares, no entanto as metas, objetivos e características devem ser compostas pelo mesmo estilo da família que a criou.

Assim, esta linha de pensamento encaixa com a resposta de todos entrevistados, que acreditam que apesar de se ter membros da família às vezes gerar alguns conflitos de pensamentos, opiniões e ou características pessoais, ainda assim, ao se olhar a empresa se vê a imagem da família e de seu patriarca representado ali como traz a entrevistada E1/EF2 :

[...] por mais que as vezes exista alguns conflitos dentro da empresa familiar, para se ter essa empresa familiar é preciso enxergar a família criadora nela, por exemplo, a empresa em que trabalho, carrega diversas características que são da minha família e principalmente do meu pai, e tanto nós quanto os funcionários e clientes, conseguem perceber isto, por mais que temos outros funcionários que não são da família, ainda assim, a empresa é vista embasada na nossa família.

Assim, as características da empresa surgem também do perfil da família, e principalmente do fundador, que como está à frente dos negócios, inclui seu modo de pensar na organização dificultando a inserção de outros pontos de vista nas organizações na visão das três entrevistadas, que ainda ressaltam o quanto este fato afeta na inserção feminina na organização.

[...]E por todos estes fatores enraizados na organização, a mulher encontra barreiras no momento de assumir um cargo de liderança principalmente, pois os fundadores tendem a acreditar que elas não serão capazes e não “exercerão tão bem a função” e até que ela consiga provar o contrário, demanda tempo, uma vez que não lhe são dadas confiança nas decisões em que ela quer tomar, baseada em suas competências e todo o cenário (E1/EF2).

Deste modo perceber-se que a mulher é vista de um modo diferente dentro das organizações assim como Paoli (1985) diz que a imagem da mulher ainda reflete a sensação de fragilidade e do lar o que impossibilita enxergá-la totalmente dentro da organização por ser características contrárias a masculinidade, como foi dito por todas as três entrevistadas, que ainda ressaltam que muitas vezes os homens só as veem como objeto , no entanto, o mercado atual procura outras características, como foco, agilidade, clareza, sensibilidade, processos multifuncionais, maior facilidade de lidar

com grupos e diversidade dentro do mesmo, que são características em sua maioria feminina, onde geralmente os homens tendem a ter a mente mais fechada.

Porém, os três homens entrevistados, acreditam, que não se vê a mulher apenas como alguém que só pode trabalhar em casa, no entanto, os homens geralmente desenvolvem as funções melhor, o que o ajuda a ter maior facilidade na inserção na empresa familiar e conseqüentemente no processo sucessório.

Deste modo os entrevistados, não acreditam que exista diferença entre os gêneros nas empresas familiares o que diferencia é a praticidade de possíveis sugestões que geralmente não é uma característica feminina.

Nós estamos sempre tentando incluí-las e ouvir sua opinião em tomadas de decisões, porém normalmente as mulheres pensam muito para uma decisão que nem sempre é prática o que dificulta exercê-la(E2/EF2).

Em contra ponto as três entrevistadas relatam que existe uma invisibilidade a respeito de suas opiniões e de sua presença mesmo na organização.

As mulheres nas empresas familiares muitas vezes se vêem como invisíveis, porque só os homens são vistos como possíveis sucessores, como capazes de desenvolver a empresa e de desempenhar um bom trabalho. Por exemplo, na empresa da minha família, se eu dou uma opinião de melhoria, de cara ela é barrada, mas se um homem der a mesma opinião, ela é aceita (E4/EF1).

Deste modo o grupo de entrevistadas diz que as mulheres possuem um grande potencial e estão prontas para estarem dentro de uma organização, mesmo que nem sempre seja enxergado seu potencial, as mulheres tem grandes pontos, de contribuição nas empresas familiares, onde elas equilibram bem os quesitos, profissão e vida pessoal, evitando envolver esse tipo de proximidade no âmbito profissional, são multitarefa, o que torna alguns processos mais ágeis, são ótimas em tomada de decisão e resiliência lidando bem com desafios, pressão, desenvolvendo na organização uma participação de todos, através do diálogo e além disso carrega consigo uma característica que todos os seis entrevistados concordam e citaram que é a organização, assim como ressalta o entrevistado E6/EF1:

As mulheres realmente tem características importantes para a organização, apesar de nem sempre estarem prontas por trazer as vezes questões pessoais, elas carregam uma organização muito grande que é de grande importância para as empresas.

Deste modo é importante ressaltar, que apesar de a mulher não ter dentro da organização os mesmos direitos que os homens e nem ser vista da mesma forma, o gênero feminino carrega características que enriquecem uma organização, podendo desempenhar papéis igual ou até melhor que muitos homens, além disso o novo cenário empresarial exige características que estão totalmente ligados a mulher como ouvir e observar mais entre outras características que no geral são voltadas a mulher.

4.3 Dificuldades encontradas no processo de reconhecimento feminino

Os grupos dentro das organizações precisam cada vez mais da diversidade que para Fleury (2000) é um dos crescentes do mercado, que faz da organização algo diferenciado, deste modo as organizações agregam maior valor a si e reconhecimento no ambiente externo. Assim tendo em vista esta linha de pensamento, as entrevistadas relatam à importância de se ter a diversidade em uma organização e sua visão a respeito uma vez que a E3/EF2 diz “Cada pessoa traz uma bagagem de conhecimento único [...] e isso amplia a visão de mundo da empresa tornando-a mais

competitiva no mercado, trazendo diversos benefícios[...]”. No entanto, na visão dos homens, a diversidade pode realmente trazer benefícios, mas também carregam pontos negativos.

Uma organização que já tem uma linha de pensamento formado, automaticamente carrega objetivos bem firmados e uma linha certa e segura a se seguir, ao se aderir a diversidade pode se ter uma visão de outro ângulo, tudo bem! Mas isso não significa que vai encaixar e seguir uma linha positiva, visões centradas tendem a ter um foco estabelecido e automaticamente um caminho a se seguir, quando abre esse leque se passa por diversos caminhos, pois são diversos pontos de vista e isso nem sempre traz segurança para a organização (E6/EF1).

Para as entrevistadas do gênero feminino a diversidade traz um ambiente de trabalho saudável, favorecendo a troca de experiências entre profissionais com perfis diferentes, que leva a motivação por estar sempre adquirindo novos pontos de vista, já os homens acreditam que isso seja possível, porém ainda é preciso muito tempo para chegar lá e isso só ocorrerá se algumas coisas como o objetivo da empresa se alterar.

Para as entrevistadas as herdeiras enfrentam nas empresas familiares problemas para substituir um homem, como nas demais organizações e isso está interligado com sua condição de ser mulher, uma vez que não são reconhecidas como capazes ou que terão um bom desenvolvimento em seu cargo, o que leva a uma certa dificuldade de estar à frente do negócio já que o pai e familiares colocam uma certa pressão de falta de capacidade de estar na liderança da empresa, que pode levar a não aceitação dos empregados e clientes gerando um baixo desempenho.

As mulheres conseguem perceber que existe a diferenciação entre os gêneros no processo sucessório, uma vez que para elas os filhos do gênero masculino são passados a frente desde o início quando é sempre incentivado a desenvolver as funções empresariais e elas não, deste modo, mesmo que ela tenha uma maior qualificação, o fato do filho ter sido mais presente devido esse incentivo o faz passar na frente de sua irmã, no entanto na percepção masculina isso é um pouco diferente. Os entrevistados acreditam que na verdade, os homens tendem a ter mais instinto para os negócios, e procuram estar sempre dentro das organizações e é isto que os diferencia

Quando se tem o pensamento de que foi criado para seguir carreira profissional na empresa de sua família e conseqüentemente para ser o herdeiro do “trono” é que ocorre os principais problemas no processos sucessórios para Duplas et al. (2003), no entanto para os entrevistados, vai muito além, pois eles acreditam que quando não se tem alguém preparado como um todo e ao mesmo tempo não aceita um membro de fora o problema pode se tornar uma bola de neve como descreve E1/EF2:

O maior problema que vejo no sucesso é a descentralização do poder. Nas empresas familiares tudo se concentra nos fundadores e muitas vezes quem também ocupa cargo de liderança não consegue compreender de fato como é feita a gestão em um todo. Outra questão complicada é que muitas vezes não se prepara alguém para assumir e no momento em que a sucessão se faz necessária, ela acontece de forma errada e alguém que não está preparado, assume. Muitas vezes, na família não se tem alguém de fato preparado, mas a ideologia de não poder colocar ninguém de fora em cargos de liderança, faz com que a sucessão seja fracassada também. O conservadorismo, a resistência, o não observar as mudanças são os maiores motivos para se gerar problemas de sucessão em empresas familiares.

Entre a gestão feminina e masculina percebe-se várias diferenças, todos os entrevistados concordam que na gestão feminina existe uma análise maior, pelo fato de as mulheres serem mais detalhistas e humanas, tentando enxergar todos os lados

para entender a situação como um todo e chegar a um melhor resultado, já o homem é mais racional e generalistas, onde não realiza tantas análises assim tendo atitudes mais rápidas e racionais.

Assim todos concordam também que em uma possível situação de um homem e uma mulher estarem disputando uma vaga, a chance do homem ganha-la é maior, pelos fatos citados anteriormente, além disso, a E4/EF1 ressalta que “o homem historicamente dizendo sempre foi visto como o mais preparado para o trabalho por se passar uma visão de mais forte e de agüentar maiores pressões.”

As entrevistadas ressaltam que as mulheres têm algumas dificuldades para ser reconhecidas profissionalmente por serem o tempo todo comparadas a homens, que inclusive muitas vezes já estão naquele cargo há anos, então o processo de ter que mostrar para todos que é capaz para chegar aquele cargo é longo, e ao se chegar no mesmo ainda enfrenta diversas críticas e salários inferiores ao do homens o que muitas vezes traz insatisfação.

Deste modo, apesar de ter pontos de vistas que tem de tudo para agregar a organização, a mulher ainda se encaixa no papel de segunda opção em um cargo de direção na empresa familiar, o que faz do gênero uma das dificuldades de ingressar na empresa familiar além de comparações quanto ao homem que liderava anteriormente a ela que podem prejudicar o desempenho empresarial.

4.4 Como é estar à frente de uma empresa inicialmente gerida por homens

Que existe a diferença entre os perfis de liderança feminina e masculina é perceptível, agora quando o assunto é a visão que se tem registrada na mente sobre o assunto de perfil do líder na empresa familiar, para Renesch (2003) ao se falar deste assunto, a primeira visão que se tem é sobre o gênero masculino e o poder hierárquico muitas vezes voltado para o homem, no entanto este pensamento tem se alterado pelo fluxo feminino nas organizações e o novo estilo de liderança que vem do olhar feminino.

Nesta mesma linha de raciocínio os entrevistados mencionam ainda que, ao se pensar em liderança de empresa familiar, é preciso ter em mente uma pessoa com habilidades para conduzir equipes, aberta ao diálogo e que incentive as pessoas para que tenham ótimos desempenhos, assim a comunicação, um bom relacionamento, o comportamento entre as pessoas e um ambiente agradável faz toda diferença dentro de uma organização, características estas que vão ao encontro com a liderança feminina.

As principais características da liderança feminina na opinião dos entrevistados é a organização, o dialogo e a proximidade a seus subordinados, onde E6/EF1 diz “[...] no geral as mulheres gestoras tendem a ter um maior carinho e contato com aqueles que ela lidera, procurando muitas vezes conversar mais do que impor, isso traz uma maior participação dos colaboradores”. Assim, os demais entrevistados também concordam com essa linha de pensamento, e relatam esse lado da liderança feminina.

A liderança feminina é marcada por ser próxima de seus liderados, por serem ativas na inclusão de pessoas e com a organização dos processos. Pensam em muitas direções, encorajam a equipe através da participação e fortalece as diferentes identidades. As mulheres tendem a observar muito o lado humano de cada pessoa, com maior empatia, flexibilidade, inovação e comunicação (E3/EF2).

Deste modo, quando uma mulher substitui um homem ela se depara com alguns problemas, como por exemplo o de sofrer pressão e ser comparada o tempo todo com o gestor anterior, uma vez que as mulheres apesar de estarem mudando o contexto, ainda são vistas pelo gênero oposto como subordinadas dos homens e que tem a obrigação de ao invés de cuidar da empresa ser a cuidadora do lar, de acordo com as entrevistadas que vai de concordância com Ahrens et. al. (2015). Já os entrevistados relatam, que essa dificuldade existe, pela forma de liderar de a mulher ser diferente e os colaboradores muitas vezes não estão acostumados com essa atenção a sua opinião.

A sensação de estar à frente de uma empresa inicialmente gerida por homens de acordo com as entrevistadas, não é nada fácil, é conviver dia após dia com a inferioridade do papel feminino e a fragilidade que a mulher ainda é vista.

[...]Na empresa em que atuo, lidero homens e enfrento além do problema dos fundadores da empresa não me considerarem capaz para tal, os meus liderados também veem que a opinião dos fundadores sempre é a mais correta e eficaz (E1/EF2).

Deste modo é visto que ao contrário dos homens que são a todo o momento elogiados por seguirem os passos dos pais, as mulheres ainda sofrem um grande preconceito no âmbito organizacional, tanto pelos colaboradores e clientes, quanto pelos familiares, que ao invés de incentivar geralmente criticam a atuação feminina na organização. O que pode prejudicar o desempenho organizacional e competitivo, levando em conta que o mercado está mudando e se adaptando em visões e características muitas vezes feminina, uma empresa que não se adapta a estes novos pensamentos tendem a não conseguirem se manter permanente e ativa no mercado organizacional.

5 Considerações finais

Com o objetivo de analisar o papel feminino dentro de empresas familiares do ramo comercial, situadas na região metropolitana de Belo Horizonte- MG e as dificuldades encontradas para a inserção em cargos de diretoria identificados a partir do posicionamento dos entrevistados, realizou-se uma pesquisa qualitativa e descritiva, por meio de entrevistas com roteiro semi estruturado, com 6 membros de duas empresas familiares sendo três mulheres e três homens, escolhidos intencionalmente para cobrir as exigências da pesquisa.

Como contribuição para os estudos organizacionais, verificou-se que o preconceito acerca do gênero é algo presente na organização familiar, o que leva a uma certa dificuldade de aceitação da mulher na organização, principalmente em cargos de gerência. Isso se deve ao fato de, em sua maioria, a empresa familiar ter a visão do seu patriarca no comando das atividades, dificultando a presença e permanência feminina na mesma, pois, o patriarca é visto como alguém do gênero masculino que lidera a organização, assim, quando uma mulher é colocada neste cargo a forma com que se vê este líder se torna diferente por não estar ali um homem, além de os gêneros carregarem consigo formas de exercer o trabalho de modo distinto.

Notou-se que apesar da dificuldade de se incluir a diversidade na organização, o mercado atualmente se encontra em constantes mudanças, e a não adaptação a este mercado pode gerar prejuízos para a organização, dado que o mercado atual vem fugindo de toda uma hierarquização tradicional e agregando a diversidade dentro das empresas, para que assim possa se ter novas percepções e visões acerca de um

mesmo problema, gerando resultados diferenciados o que agrega valor à organização.

Além disso, identificou-se também a dificuldade acerca da substituição paterna por uma filha, levando em consideração que apesar de preparada academicamente ao cargo, por estudar sobre a área, o fato de os filhos estarem sempre presentes na organização, por incentivo dos pais, eles ganham um diferencial a frente das filhas, mesmo que eles não tenham estudos suficientes para ocuparem essas vagas. O fato de terem sido criados já com a mentalidade de que deve ter interesse pela empresa e que irá substituir o pai, faz com que o filho avance em uma gama de oportunidades a mais que a filha, que tem que desenvolver essa vontade por si só sem qualquer tipo de incentivo.

Vale ressaltar que a liderança feminina carrega diversos diferenciais, como uma liderança mais participativa, tentando ver com outros olhos, de pontos de vistas diferentes podendo ver melhor o todo e acolhendo os colaboradores e suas percepções gerando diferenciais, no entanto, como inicialmente a organização se fez gerida por uma mente masculina, mais conservadora, com opiniões formadas sem se quer tentar entender o ponto de vista do outro, gerir uma organização com a mente aberta a diversidade, onde a empresa antes tinha a mente fechada, leva a não aceitação de alguns colaboradores e até mesmo da própria família, por mudar o contexto de pensamento da empresa.

Esta pesquisa apresentou algumas limitações pelo fato em que se presencia de pandemia, não possibilitar o acesso a mais empresas do perfil da pesquisa, tendo assim apenas duas empresas pesquisadas somando seis entrevistados. Assim, seria interessante uma pesquisa mais aprofundada acerca do contexto, possibilitando uma maior e mais profunda análise para fixar melhor os meios que as compõe.

Propõe-se também a realização de um estudo mais aprofundado sobre a percepção dos funcionários não composto pela família e clientes, quanto a uma empresa com uma mentalidade paterna passar a ser gerida por uma mulher, possibilitando novas visões e novos horizontes. Além disso, sugere-se uma pesquisa com um maior número de empresas e funcionários para que assim possa ter uma visão mais ampla sobre o tema proposto, possibilitando um maior entendimento sobre o mesmo.

É relevante ressaltar a importância de uma construção teórica mais consolidada sobre a presença feminina na empresa familiar, uma vez que ainda existe uma lacuna acerca do tema, possibilitando espaço para diversos estudos e maior conhecimento a respeito do tema proposto, desempenhando novas visões para futuras empresas e gerações.

Por fim, o debate sobre a presença feminina na organização familiar, suas dificuldades e a visão que se tem acerca de processos na empresa familiar que inclua a mulher como, por exemplo, o processo sucessório da organização, traz diversos desafios, onde busca desconstruir pensamentos para reconstruí-los para a atualidade trazendo uma nova visão teórica sobre os temas abordados.

REFERÊNCIAS

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.

- ALVES, E. L. G. et al. **Emprego e ocupação**: algumas evidências da evolução do mercado de trabalho por gênero na grande São Paulo – 1988/1995. Brasília: IPEA, 1997.
- BARBIERI, B. T. **O estilo brasileiro de administrar**. São Paulo Atlas 1997.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Edições 70, São Paulo, 2011.
- BELLO, J. L. d. P. **Educação da mulher**: a perpetuação da injustiça. Rio de Janeiro: Clube de Autores , 2012.
- BRUSCHINI, Cristina; ROSEMBERG, Fúlvia. **Mulher e Mundo do Trabalho: ponto de vista sociológico**. São Paulo: Atlas, 1999.
- Castells, M. **O poder da identidade**. São Paulo: Paz e Terra, 1999.
- CHANLAT, J, F. **Management et Diversité**: Approches Théoriques, Approches Comparées 2003.
- COELHO, N.; MUZART, Z. L. **Evolução do feminismo**: subsídios para a sua história. 2 ed. Curitiba: Imprensa Oficial do Paraná , 2002.
- CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa métodos qualitativo, quantitativo e Misto**. 3° ed.: Artmed, Porto Alegre, 2010.
- DANES, S. M. **Copreneurial identity development during new venture creation**. Journal of Family Business Management (2007).
- DESSLER, G. **Administração de Recursos Humanos**. 2. ed. São Paulo: Pearson Education Brasil, 2003. Acesso em: 15 de set. 2020.
- DONELLEY, R.G. **The family business**. Harvard Business Review, v.42, n.4, p.94-105, July/Aug. 1964.
- DUPAS, G. et al. **Governando a empresa familiar**. ÁLVARES, E. (Coord.). Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.
- FLEURY, M. T. L. **Gerenciando a diversidade cultural**: experiência de empresas brasileiras. RAE - Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 40, n. 3, p. 18-25, Jul./Set. 2000.
- FLORIANI, O. P.; RODRIGUES, L. C. **Sucessão empresarial**: processo sucessório em empresas familiares. Anais do IGEPE, p. 299-312, out. 2000.
- GARCIA, V. P. **Desenvolvimento das famílias empresárias**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.
- GERSICK, K. E. et al. **Generation to generation**: life cycles of the family business. Boston: Harvard Business School Press, 1997.

- GRZYBOVSKI, D.; TEDESCO, J. C. **Empresa familiar x competitividade: tendências e racionalidades em conflito.** Revista Teoria e Evidência Econômica, Passo Fundo, v. 6, n. 11, p. 37-68, nov. 1998.
- HABERMAN, D.N., DANES. S. M. **De volta ao sucesso: reconstrução da empresa familiar.** Rio de Janeiro Campos, 2007.
- HAMILTON, K. E. **Geração para geração: ciclo de vida de empresa familiar.** São Paulo: Negócio, 2006.
- HANDLE, R. **Virando a própria mesa.** Ed Rocco 1994.
- JIMENEZ, R. M. **Research on women in family firms current status and future directions.** Family Business Review, 22(1), 53-64, 2009.
- LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. de A. **Fundamentos de metodologia científica.** Ed. 5. Reimp. São Paulo: atlas, 2010.
- LESKINEN, M.: “Educación una clave hacia la igualdad”, Revista **Observatorio Social**, núm. 5, 2004.
- LIMA, M. .J. O. **As empresas familiares da cidade de Franca: um estudo sob a visão do serviço social [online].** São Paulo: Editora UNESP; São Paulo: Cultura Acadêmica, 2009.
- LODI, J. B. **A empresa familiar.** 4. ed., São Paulo: Pioneira, 1993.
- LODI, J.B. **A empresa familiar.** 5. ed., São Paulo: Pioneira, 1998.
- LODI, J. B. **Fusões e aquisições: o cenário brasileiro.** Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- MATTOS, M. G.; JÚNIOR, A. J. R.; RABINOVICH, B. **Metodologia da pesquisa em educação física: construindo sua monografia, artigos e projeto.** 4ª Edição. São Paulo, 2017.
- MICHEL, M. H. **Metodologia e Pesquisa científica Em Ciências Sociais.** Ed. Atlas, São Paulo, 2008.
- MOREIRA JUNIOR, A. L. **Programa de profissionalização e sucessão: um estudo de caso em uma empresa familiar de pequeno porte de São Paulo.** Dissertação (Mestrado em administração) – Departamento de administração da faculdade de economia, administração e contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1999.
- MURARDO, R. M.: **La mujer en el tercer milenio: una historia de la mujer a traves de lo tiempo y perspectiva para el futuro,** Rio de Janeiro, ed. Rosa de los Tiempos, 1992.
- Netto Júnior, A. **Empresas familiares e o processo sucessório.** 82f. 2003. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, Brasil, 2003.

PAIM, F. **Desafios de gestão em empresas familiares**. Rio de Janeiro: Marco Zero 2016.

PAOLI, M. C. **Os trabalhadores urbanos na fala dos ouros**. Rio de Janeiro: Marco Zero, 1985.

PEREIRA F., Mauricio, Grapeggia, Mariana, Emmendoerfer, Magnus Luiz, Luis Três, Douglas, FATORES DE INOVAÇÃO PARA A SOBREVIVÊNCIA DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS NO BRASIL - **Revista de Administração e Inovação** [em línea] 2009. Acesso: 15 set. 2020.

RENESCH, J. E. **Liderança para uma nova era**. São Paulo: Cultrix, 2003.

RICCA NETO, D. **Da empresa familiar à empresa profissional**. São Paulo: CL-A Cultural, 1998.

ROBBINS, S. P. **Administração: mudanças e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2000.

Rodrigues, A. M. Padrões afetivos na família e empresa familiar. **Revista de Administração de Empresas**, 31(4), 35-48, 1991.

ROMANELLI, G. **Autoridade e poder na família**. São Paulo: Cortez, 1994.

STEIL, A. V. **Organizações, gênero e posição hierárquica**: compreendendo o fenômeno do teto de vidro. *Revista de Administração da Universidade de São Paulo (RAUSP)*, São Paulo, v. 32, n. 3, p. 62-69, jul./ago./set., 1997.

THIRI-CHERQUES, T., PIMENTA, V. A. **A nova arma do negócio de uma empresa familiar**. São Paulo: negócios, 2003.

THOMAS, D. **Making differences matter: a new paradigm for managing diversity**. *Harvard Business Review*, New York. v. 74, n. 5, 1996.

WERNER, R. A. **Família & Negócio: Um caminho para o sucesso**. São Paulo. Manole, 2004.

ZILLI, S. M.: "Mujer, discriminación y derecho del trabajo", **Revista Observatorio Social**, núm. 5, 2004.

APÊNDICE A

1- Para você, o que é empresa familiar?
2- Você acredita que a empresa familiar tenha características próprias que se designa pelo perfil da empresa? Isso afeta no papel feminino dentro da empresa? Como?
3- Como você enxerga a mulher dentro da organização?
4- Na sua percepção existe diferença entre gênero na empresa familiar? Comente.
5- Na sua percepção, de que forma a mulher contribui e/ou pode contribuir para o desenvolvimento da empresa familiar?
6- Qual sua visão sobre diversidade na organização?
7- Qual o papel da diversidade dentro da organização?
8- Quais os problemas a mulher identifica na sua concepção a respeito de substituir um homem em uma empresa familiar?
9- Você acredita que exista diferenciação entre gêneros no processo sucessório? Quais?
10- Quais os principais problemas no processo sucessório e por quais motivos eles se denominam?
11- Você percebe diferença na forma de gestão entre homem e mulher? Por quê?
12- No caso de haver dois sucessores, um homem e uma mulher, qual deles teria maior chance de assumir a sucessão? Por quê?
13- Quais dificuldades a mulher encontra para ser reconhecida profissionalmente?
14- Existe diferença entre os perfis de liderança feminina e masculina na sua concepção? Quais?
15- O que vem a sua cabeça quando o assunto é liderança de empresa familiar?
16- Quais as principais características que envolvem uma liderança feminina?
17- Quais os principais problemas identificados por uma mulher ao substituir um homem e qual a fundamentação desta existência?
18- Qual a sensação de estar a frente de uma empresa que foi gerida por homens?

ANEXO 1

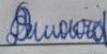

 Centro Universitário Unihorizontes
 Instituto Novos Horizontes de Ensino Superior e Pesquisa Ltda.

**Termo de Autorização para Publicação no Repositório Institucional do Centro
Universitário Unihorizontes**

1. Identificação do material bibliográfico:
 Tese Dissertação TCC Artigo de periódico Livro Capítulo de Livro
 Outro (especificar): _____

2. Identificação do documento/autor
 Curso: Administração.
 Título do trabalho: O peso da presença feminina na empresa familiar.
 Palavras-chave: Empresa familiar. Processo sucessório. Gênero feminino. Mulher na empresa.
 CPF: 144.496.566-28
 Carteira de Identidade: MG13712159
 E-mail: leticialarasilva2013@gmail.com
 Orientador: Ana Lucia Magri Lopes
 Número de páginas: 18 páginas.
 Data de defesa: 24/11/2020 (para o caso de teses, dissertações, TCC, TPC))
 Data de entrega do arquivo à secretaria do curso: 30/11/2020

3. Informações de acesso ao documento
 Total
 Tempo Indeterminado
 Na qualidade de titular dos direitos de autor da publicação, de acordo com a lei n° 9.610/98, autorizo o CENTRO UNIVERSITÁRIO UNIHORIZONTES a disponibilizar, gratuitamente, sem ressarcimento dos direitos autorais, conforme permissão assinada do documento, em meio eletrônico, na rede Mundial de Computadores, no formato especificado, para fins de leitura, impressão e/ou pela internet, a título de divulgação da produção científica gerada pelo CENTRO UNIVERSITÁRIO UNIHORIZONTES, a partir desta data.



 Assinatura do Autor

Moeda- Minas Gerais , 10/11/2020
 Local e data

Havendo concordância com a publicação eletrônica, torna-se imprescindível o envio do(s) arquivo(s) em formato digital PDF do documento desprotegido.

Rua Alvarenga Peixoto, 1270 – Santo Agostinho – CEP: 30.180-121
 Rua Paracatu, 600 – Barro Preto - CEP.: 30.180-080
 Av. Afonso Vaz de Melo, nº 465 - Barreiro de Baixo – CEP: 30640-070
 Telefone: (31)3349-2900 – Site: <http://www.unihorizontes.br>
 Belo Horizonte- MG

Página 1 de 2

ANEXO 2

Centro Universitário Unihorizontes
Instituto Novos Horizontes de Ensino Superior e Pesquisa Ltda.

TERMO DE RESPONSABILIDADE DE DIREITOS AUTORAIS

Eu, Leticia Lara Silva de Moura, CPF nº.144.496.566-28, número de matrícula 1171142, residente e domiciliado na Rua Padre Osório, no 206, casa, bairro centro, Cidade de Moeda, UF Minas Gerais, aluno(a) do curso Administração, do Centro Universitário Unihorizontes, declaro para os devidos fins, que tenho conhecimento dos termos da Lei no 9.610/98, legislação que trata dos direitos autorais, e que, no meu trabalho de conclusão de curso (TCC ou TPCC), tendo em vista aquela legislação, não violei as disposições da mencionada lei e me comprometi a respeitar os direitos dos autores por mim referenciados e consultados.

Declaro, portanto, ter ciência de que as obras são protegidas e quando as utilizei ou citei qualquer publicação, ou parte dela, mencionei e citei corretamente o nome do autor e da publicação/obra de onde foram transcritos ou consultados.

Qualquer ato ou atitude que tenha infringido a lei de direitos autorais, estarei sujeito à denúncia ao Órgão Judiciário para apuração do crime, além das medidas cíveis cabíveis, com fixação de indenização por violação aos direitos autorais.

Tenho ciência também de que qualquer cópia ou citação, sem a devida identificação, acarretará, imediatamente, a anulação das notas obtidas no trabalho de conclusão de curso (TCC ou TPCC).

Belo Horizonte, 10 de novembro de 2020.

ASSINATURA

Rua Alvarenga Peixoto, 1270 – Santo Agostinho – CEP: 30.180-121
Rua Paracatu, 600 – Barro Preto - CEP.: 30.180-080
Av. Afonso Vaz de Melo, nº 465 - Barreiro de Baixo – CEP: 30640-070
Telefone: (31)3349-2900 – Site: <http://www.unihorizontes.br>
Belo Horizonte- MG

Página 2 de 2