



## **SUCCESSORAS INVISÍVEIS: O IMPACTO DAS QUESTÕES DE GÊNERO NOS PROCESSOS DE SUCESSÃO EM EMPRESAS FAMILIARES**

### **INVISIBLE SUCCESSORS: THE IMPACT OF GENDER IN THE PROCESSES OF SUCCESSION IN FAMILY OWNED COMPANIES**

### **SUCESORES INVISIBLES: EL IMPACTO DE LAS CUESTIONES DE GÉNERO EN EL PROCESO DE SUCESIÓN EN LAS EMPRESAS FAMILIARES**

**Ana Luiza Albuquerque, MSc.**

Universidade Federal de Minas Gerais/Brazil  
[analuihaalbuquerque@betaniatanure.com](mailto:analuihaalbuquerque@betaniatanure.com)

**Rafael Diogo Pereira, Bel.**

Universidade Federal de Minas Gerais/Brazil  
[rdp@ufmg.br](mailto:rdp@ufmg.br)

**Janete Lara de Oliveir, Dra.**

Universidade Federal de Minas Gerais/Brazil  
[janetelara@face.ufmg.br](mailto:janetelara@face.ufmg.br)

#### **RESUMO**

Este estudo tem como objetivo problematizar a questão de gênero nas empresas familiares, evidenciando seu nível de interferência no processo sucessório de uma organização longeva do setor de construção. A questão de gênero desponta como um critério tácito de sucessão em diversas organizações familiares, constituindo uma problemática retratada em diversos estudos sobre o tema (LERNER; MALACH-PINES, 2011; CAPPUYNS, 2007; FITZGERALD et al., 2001). Nesse sentido, o estudo sobre a questão da mulher diante dos processos sucessórios é relevante no campo dos estudos organizacionais, ao trazer outro conjunto de elementos para se refletir sobre tais processos. No tocante aos aspectos metodológicos, este artigo ancora-se em uma perspectiva qualitativa, adotando o método de estudo de caso (YIN, 2005). A partir da voz dos sujeitos de pesquisa foi possível observar que os processos de socialização vivenciados pelos membros familiares encontram-se fortemente vinculados à reprodução de determinadas práticas em relação à participação da mulher nesses empreendimentos. Desde muito cedo, existiram diferenças nos processos de socialização dos meninos e meninas da família, orientando os papéis que deveriam assumir junto à empresa. Assim, foi possível indicar a força dos critérios de gênero utilizados para balizar o processo sucessório, e de que forma eles contribuíram para afastar as mulheres do eixo da gestão na organização estudada.

**Palavras-chave:** Empresas Familiares; Sucessão; Gênero.

#### **ABSTRACT**

This paper aims to discuss the issue of gender in family businesses, demonstrating their level of interference in the succession process of a long-lived organization of the construction sector. The issue of gender emerges as a tacit criterion of succession in several family organizations, constituting a problem portrayed in several studies on the topic (LERNER, MALACH-PINES, 2011; CAPPUYNS, 2007; FITZGERALD et al., 2001). In this sense, the study on the issue of women before the succession processes is relevant to the field of organizational studies, to bring another set of elements to reflect on these processes. With regard to methodological aspects, this article is founded on a qualitative perspective, adopting the method of case study (YIN, 2005). From the remarks of the subjects it was observed that socialization processes experienced by family members are strongly linked to the reproduction of certain acts in relation to women's participation in these projects. From early on, there were differences in the processes of socialization of boys and girls in the family, guiding the roles they should take before the company. Thus, it was possible to indicate the strength of the gender criteria, used to mark the succession process, and how they contributed to alienate women from the axis of management in the organization studied.

**Keywords:** Family owned companies; Succession; Gender.

## RESUMEN

El trabajo tiene como objetivo discutir la cuestión de género en las empresas familiares, demostrando su nivel de interferencia en el proceso de sucesión de una organización del sector de la construcción. La cuestión del género emerge como criterio tácito de la sucesión de varias organizaciones familiares, lo que constituye un problema retratado en varios estudios sobre el tema (LERNER, MALACH-PINES, 2011; CAPPUYNS, 2007; FITZGERALD et al., 2001). En este sentido, el estudio sobre la cuestión de las mujeres antes de los procesos de sucesión son relevantes en el campo de los estudios organizacionales y de traer a otro conjunto de elementos para reflexionar sobre estos procesos. Con respecto a los aspectos metodológicos, este artículo se basa en una perspectiva cualitativa, adoptando el método de estudio de caso (YIN, 2005). De la voz de los sujetos se observó que los procesos de socialización que experimentan los miembros de la familia están estrechamente vinculados a la reproducción de ciertos actos en relación con la participación de las mujeres en estas empresas. Desde el principio, había diferencias en los procesos de socialización de niños e niñas en la familia, guiando a los roles que deben tomar delante de la compañía. Por lo tanto, fue posible indicar la fuerza de los criterios de género, que se utilizaran para marcar el proceso de sucesión y cómo contribuyeron a alejar a las mujeres desde el eje de la gestión en la organización estudiada.

**Palabras clave:** Empresa Familiar; Sucesión; Género.

## 1 INTRODUÇÃO

As empresas familiares são consideradas como uma peça-chave para a economia em todo o mundo, entretanto seus aspectos intrínsecos – subjetivos e subjacentes – têm sido usualmente deixados em segundo plano nos principais estudos sobre o tema. Dentre estes aspectos destacamos as questões de gênero (JIMENEZ, 2009). Muitos trabalhos recentes indicam que uma maior atenção vem sendo dispensada às questões de gênero e à participação das mulheres em organizações familiares (LERNER; MALACH-PINES, 2011; CAPPUYNS, 2007; FITZGERALD et al., 2001; DUMAS, 1998; COLE, 1997; COVIN, 1994).

A partir da compreensão da problemática de gênero como uma construção social (BERGER; LUCKMANN, 2004), o objetivo deste estudo foi problematizar a questão de gênero, evidenciando seu nível de interferência no processo sucessório de uma organização familiar e longa do setor de construção. As construções sociais são capazes de moldar determinados papéis sociais que, uma vez introjetados, são naturalizados pelos diferentes indivíduos que convivem no contexto das empresas familiares. No caso das empresas familiares, muitos dos valores que serão posteriormente utilizados como justificadores para determinadas escolhas e decisões terão amparo em construções sociais que discriminam e sedimentam o papel da mulher a outros universos que não o dos negócios.

Lerner e Malach-Pines (2011) ressaltam a existência de duas correntes em torno do debate sobre o papel da mulher nas empresas familiares. A primeira enfatiza que as organizações familiares oferecem oportunidades às mulheres que outros negócios geralmente não possibilitam. Por sua vez, a vertente oposta sustenta que já foram documentadas diversas dificuldades e entraves vivenciados pelas mulheres no contexto das organizações familiares (JIMENEZ, 2009). Partimos do pressuposto de que não se pode reduzir a discussão a este binômio simplista ou a argumentos generalizantes. As organizações familiares são idiossincráticas por excelência, uma vez que cada família vivencia de forma particular a construção de seus valores e sua interação com o negócio. Neste sentido, é inegável o fato de que diversas empresas são fundadas, herdadas e/ou geridas por mulheres de forma bem sucedida e competente. Como também, não se pode ignorar a existência de diversos traços culturais presentes no contexto brasileiro, como a questão do patriarcalismo, que definiram contornos muitas vezes

perversos ou excludentes no tocante à inserção da mulher no mercado de trabalho – em termos gerais – e nas empresas familiares – mais especificamente.

A questão da sucessão nas organizações familiares constitui um exemplo emblemático dessa problemática. Para autores como Jimenez (2009), Cole (1997) e Dumas (1998) a mulher, geralmente, torna-se invisível frente aos processos sucessórios, em decorrência de estereótipos que raramente a exibem como uma opção legítima para assumir a condução do negócio. Neste sentido, Curimbaba (2002) evidencia que, comumente, as mulheres são consideradas com seriedade para a sucessão apenas em contextos de crise ou quando o fundador não possui filhos homens. Diversos autores brasileiros sinalizam para a mesma direção ao discutirem a influência das questões de gênero em contextos organizacionais (MACEDO et al., 2012; MACHADO et al., 2008; MACEDO et al., 2004; CAPPELE et al., 2002; ANDRADE et al., 2002). É nesse ínterim que se insere a relevância deste estudo ao buscar alimentar esse debate a partir da ótica da construção social da realidade (BERGER e LUCKMANN, 2004). Entende-se este caminho como uma rica possibilidade, capaz de abrir outras vias de reflexão para se pensar a problemática da invisibilidade da mulher diante dos processos de sucessão nas organizações familiares.

Este estudo encontra-se estruturado em quatro partes, além desta introdução. Na próxima seção será discutida a questão de gênero e suas implicações no contexto das organizações familiares. Na sequência são apresentados os aspectos metodológicos que nortearam o desenvolvimento do presente estudo. A seguir a discussão do caso é desenvolvida, com ênfase nas questões de gênero e sua influência no processo sucessório da organização pesquisada. Na última seção serão tecidas algumas reflexões e apontamentos concernentes à problemática que este trabalho buscou retratar.

## **2 O GÊNERO E SUA CONSTRUÇÃO SOCIAL NA EMPRESA FAMILIAR**

Uma abordagem classicamente utilizada para justificar as diferenças de gênero é aquela calcada em pressupostos sobre as diferenças biológicas entre os sexos. Lerner e Malach-Pines (2011) argumentam que os estudos pertencentes a esta vertente tomam como base a teoria evolucionista, buscando demonstrar que as diferenças entre os gêneros seriam resultado de um longo processo evolucionário a partir do qual homens e mulheres desempenharam atividades diferentes e, portanto, desenvolveram habilidades inatas distintas. Um exemplo do alcance destas teorias pode ser buscado no estudo de Wood e Eagly (2002) que, ao analisarem as teorias vinculadas à psicologia evolucionista, ressaltam a ideia de que para assegurar a certeza sobre a paternidade dos filhos, os homens ancestrais teriam desenvolvido uma disposição para controlar a sexualidade da mulher, associada, inclusive, ao ciúme sexual.

No presente estudo, entendemos que as questões de gênero não podem ser limitadas meramente a aspectos biológicos inatos que por si só justificariam as diferenças entre os sexos em qualquer contexto social. Em contraste a esta visão evolucionista, contrapomos a noção de que a realidade é socialmente construída (BERGER; LUCKMANN, 2004) e, em seu bojo, diversas normas culturais são reproduzidas e papéis sociais atribuídos aos sujeitos, sustentando, dentre outras coisas, as diferenças entre os sexos. Nesta concepção, entende-se que os padrões femininos e masculinos podem variar a depender de seus contextos históricos e sociais, resultando na emergência de diferentes significados e de uma variedade de estruturas sociais.

Neste sentido, a família emerge como um lócus privilegiado na socialização dos indivíduos e, conseqüentemente, na naturalização de seus papéis sociais correspondentes. Berger e Luckmann (2004) enfatizam que durante a infância o indivíduo vivencia o processo de socialização primária, a partir do qual sua subjetividade será inicialmente delineada, tornando-o apto a tomar sua posição no mundo social. Assim, este processo seria responsável pela mediação entre o indivíduo e a realidade social que o cerca, influenciando-o na constituição de sua identidade e, paralelamente, munindo-o de “[...] programas institucionalizados para a vida cotidiana” (BERGER; LUCKMANN, 2004, p. 181). Em outras palavras, estes esquemas socialmente sancionados traduzem para os indivíduos os padrões de comportamento e as posturas arroladas às ações e aos papéis sociais que se espera que sejam por eles desempenhados cotidianamente.

Dessa forma, a família guia o sujeito em sua socialização, fornecendo um determinado conjunto de valores que indicam quais seriam os comportamentos desejáveis e indesejáveis. Ou seja, através de seus laços afetivos e emocionais, a família atua na conformação de um padrão moral e socialmente conveniente, culminando em um intenso processo de ajustamento social (CARRIERI, 2005). Haberman e Danes (2007) argumentam que, no caso da empresa familiar, este processo de socialização seria responsável por transferir – mesmo não intencionalmente – diversos valores, padrões de comportamento e expectativas para o negócio, muitas vezes pautados pelas questões de gênero.

Neste ponto, é fundamental apontar que, embora Berger e Luckmann (2004) percebam as organizações como uma instância secundária de socialização, no caso das empresas familiares estas fronteiras não se encontram claramente demarcadas. Devido ao intenso imbricamento entre as dimensões da família e do negócio, o processo de socialização primária muitas vezes extrapola o ambiente familiar, abrangendo questões e expectativas relacionadas ao negócio da família. Nesse sentido, a interação indivíduo-empresa se faz muito presente ao longo das socializações de um indivíduo nascido e criado em um contexto no qual a família é detentora de um negócio, influenciando diretamente na internalização de papéis sociais.

Em torno da família e da empresa cria-se um universo de significações que legitimam as crenças, normas e valores comuns a essa realidade. Esse universo simbólico permite que os membros da família e outros grupos envolvidos nessa dinâmica se localizem socialmente, integrando todos os “[...]domínios separados da realidade, unificando-os em uma totalidade dotada de sentido que os ‘explica’ e talvez também os justifica” (BERGER; LUCKMANN, 2004, p. 132). A partir dessa visão, torna-se evidente o processo pelo qual as diferenças entre os sexos são naturalizadas. As tradições culturais estabelecem para homens e mulheres diferentes posições sociais, baseadas nas questões de gênero, definindo suas responsabilidades frente à família e ao trabalho (CAPELÃO, 2000; JIMENEZ, 2009). Numa sociedade em que a posição da mulher é condicionada a esses papéis sociais, parece quase natural que as mulheres se mantenham “invisíveis” no universo dos negócios, dificultando sua inserção nas empresas familiares. Jimenez (2009) aponta que as diferenças na socialização entre filhos e filhas no âmbito da empresa familiar são claramente perceptíveis e relata que as filhas geralmente passam menos tempo na empresa e desenvolvem um menor número de habilidades gerenciais, ao mesmo tempo em que não são encorajadas a seguir carreira junto ao negócio da família. A socialização das mulheres é comumente realizada no sentido de que assumam funções entendidas como pertencentes ao universo feminino, tais como a de cuidar de seus filhos, de seu marido e do lar.

Esta noção de que o papel da mulher se restringiria a dar suporte para a família e para o marido é reproduzida no estudo de Dugan et al. (2008,) que afirmam que as mulheres teriam primordialmente a função de fomentar a próxima geração de líderes. Para as autoras,

ao criar seus filhos, as mulheres transmitem valores que serão vitais para que a próxima geração mantenha o sucesso e a continuidade dos negócios — valores como o trabalho duro, o cuidado com as pessoas que as cercam e a compreensão de que a família deve servir ao negócio e não abusar dele ou explorá-lo. Em outras palavras, as mães ensinam seus filhos a amar a empresa (DUGAN et al., 2008, p. 2, tradução livre).

Sem o intuito de negar a participação da mulher na transmissão dos valores familiares, como no estudo supracitado, é preocupante constatar que seu papel junto à empresa familiar seja, em diversos trabalhos, resumido a essa função e isolado apenas na dimensão da família. Hamilton (2006) argumenta que o papel da mulher não é apenas pouco pesquisado, mas que diversos estudos empíricos a apresentam assumindo papéis estereotipados e caricaturais em relação aos negócios familiares. Para a autora, estes discursos presentes na literatura da área reforçam e perpetuam a figura dos gestores familiares circunscrita ao gênero masculino, silenciando e tornando as mulheres invisíveis nesse processo. Hamilton (2006) ainda afirma que as narrativas heroicas de homens dominantes no discurso do *management* gera o efeito de sustentar o poder e a dominação masculina, frustrando qualquer tentativa de evidenciar a diversidade e criticar este *status quo*.

Conforme ressalta Jimenez (2009) existem diferentes estereótipos de gênero presentes na sociedade e as mulheres enfrentam práticas discriminatórias que, muitas vezes, as impedem de assumir posições de responsabilidade ou ao menos tornam seu progresso mais lento. Tanto em nível social quanto organizacional, diversos fatores restringem o acesso da mulher ao mercado de trabalho como a segregação sexual e pressões para que as mesmas assumam seus tradicionais papéis sociais de mães ou de esposas. Assim, muitas vezes, sua atuação fica restrita a determinados segmentos de mercado, afetando sua motivação em seguir uma carreira profissional. Nas organizações familiares esses entraves tomam contornos mais específicos, devido aos conflitos de papéis suscitados pela interação com os pais, irmãos e membros não familiares e às disputas pelo poder e pela autoridade. Assim, muitas filhas e esposas são socializadas para acreditarem que simplesmente não são adequadas para o papel de gestoras (JIMENEZ, 2009).

Um aspecto cultural que reforça este direcionamento na socialização das mulheres diz respeito ao patriarcalismo ainda predominante em diversas sociedades. Holanda (2004) afirma que, no Brasil, a família patriarcal e nuclear – no qual o homem é representado como autoridade incontestável e provedor familiar – representou o grande modelo que edificou as relações sociais e políticas em nosso país. Este modelo foi detalhado por Freyre (1984), em sua obra seminal “Casa Grande e Senzala”. Embora diversos estudos tenham se empenhado em demonstrar a multiplicidade de modelos familiares e de comportamentos existentes no Brasil, este modelo baseado nas elites agrárias tem funcionado como critério e medida de valor para visualizar a vida familiar brasileira ao longo do tempo.

No tocante às empresas familiares, a influência patriarcal pode ser percebida na construção, muitas vezes tácita, dos critérios que orientam a sucessão na organização, em que o preconceito de gênero costuma ser nítido. O estudo realizado por Capelão (2000) representa um exemplo emblemático, em que o autor analisa o processo sucessório em uma longeva empresa familiar, com mais de cem anos de existência, cujos processos

sucessórios foram guiados por critérios patriarcais e gerontocráticos. Ou seja, no caso em questão, o sucessor legítimo era tradicionalmente representado pelo filho do filho homem mais velho na família empresária (CAPELÃO, 2000). Para Lerner e Malach-Pines (2011), as mulheres raramente recebem a mesma educação, encorajamento e as oportunidades oferecidas aos sucessores homens. Como asseveram Jimenez (2009) e Haberman e Danes (2007) o caráter hereditário, focado no primogênito, representa a realidade da maioria destas organizações, com o filho homem mais velho sendo enxergado como o sucessor “natural” ou “legítimo” que deverá assumir no futuro a condução dos negócios da família em detrimento de quaisquer potenciais sucessoras. Assim, as mulheres usualmente não são consideradas sucessoras independente de seu interesse, competência ou nível de preparo, salvo, como já foi dito, em situações de crises ou na ausência de sucessores homens (HABERMAN; DANES, 2007).

Esse status de “invisibilidade” conferido às mulheres nas empresas familiares é discutido por Cole (1997) em seus estudos. A autora desenvolveu um estudo qualitativo a partir de entrevistas com homens e mulheres pertencentes a nove famílias empresárias. Todos os entrevistados reconheceram que o trabalho das mulheres costuma ser frequentemente ignorado no contexto das organizações familiares e que esta subvalorização estaria especialmente presente nas relações com membros não familiares, como funcionários, fornecedores e parceiros estratégicos. Neste sentido, Jimenez (2009) ressalta que as mulheres enfrentam obstáculos consideráveis para conquistar seu espaço nas organizações familiares, pois continuamente se deparam com atitudes de ceticismo ou resistências tanto por parte dos funcionários quanto por parte dos membros familiares, que colocam em xeque sua competência e habilidade para assumir o negócio. Dumas (1992) retratou em seu estudo uma realidade diferente deste padrão, em que as sucessoras foram estimuladas a assumirem efetivamente a condução dos negócios da família. Porém, neste caso, as mesmas foram socializadas desde a sua infância, trabalhando junto à empresa da família e sendo encorajadas a participar ativamente do negócio.

Apesar da crescente inserção das mulheres em todas as esferas produtivas, e em especial, nas empresas familiares (JIMENEZ, 2009; MACHADO, WETZEL; RODRIGUES, 2008), ainda existem diversas barreiras que as impedem de avançar (MACHADO; SILVEIRA; GOUVEA, 2008). Para Haberman e Danes (2007) a derrocada dos mitos e preconceitos sobre a aceitação de gestoras mulheres nas empresas familiares representa um desafio moroso, uma vez que as desigualdades de gênero estão profundamente enraizadas na cultura familiar e em seu processo de socialização.

### **3 ASPECTOS METODOLÓGICOS**

Este estudo ancora-se em uma estratégia de pesquisa qualitativa. Essa abordagem permitiu um maior aprofundamento no que tange aos significados das construções, das ações e dos papéis sociais dos entrevistados. Esse tipo de pesquisa envolve uma abordagem interpretativa, uma vez que os significados são provenientes da visão dos atores envolvidos no fenômeno social sob investigação (DENZIN; LINCOLN, 2006). Utilizou-se a técnica do estudo de caso único por permitir ao pesquisador dedicar a sua atenção à compreensão de um caso particular, considerando as suas especificidades e complexidades (STAKE, 1994). A empresa pesquisada, a Concrefam (nome fictício), concentra suas atividades no mercado de pré-fabricados de concreto e na industrialização de materiais de construção, atuando há quase 50 anos no estado de Minas Gerais. Os critérios adotados para a seleção da organização estudada foram: a) ter passado por, pelo menos, um processo de

sucessão; b) o sucessor ser um membro da família; c) o processo sucessório ter ocorrido há mais de um ano e há menos de 12 anos; d) a disponibilidade dos sujeitos em participar da pesquisa. Além disso, a Concrefam foi selecionada para a pesquisa devido ao caráter peculiar de seu processo sucessório, marcado justamente pela questão de gênero. Nesse sentido, o estudo de caso único apresentou-se como uma técnica adequada por possibilitar um exame intensivo e em profundidade das questões de gênero envoltas no contexto da família e da organização estudada.

O *corpus* da pesquisa foi constituído por membros da família e da organização, incluindo o sucedido e o sucessor, que aceitaram participar da pesquisa. As entrevistas foram conduzidas entre os meses de outubro e dezembro de 2011, a partir de um roteiro semi-estruturado, que permitiu aos sujeitos transitar mais livremente pelos temas trabalhados. Foram ao todo 10 entrevistados, sendo: o atual presidente, membro da segunda geração; o fundador; 4 funcionários da organização, não pertencentes à família proprietária; a esposa do fundador e mãe dos atuais proprietários; 2 irmãs pertencentes à 2ª geração e; 1 membro da 4ª Geração.

De forma complementar às entrevistas, foram coletados dados secundários sobre a organização estudada, dentre os quais destacam-se recortes de jornais, informações disponibilizadas no *site* da companhia, artigos e outras publicações acadêmicas relacionadas à organização em questão. Devido ao acordo de sigilo assumido com os sujeitos de pesquisa, seus nomes não serão revelados e a razão social da companhia foi substituída por um nome fictício.

Para a análise das entrevistas, utilizou-se a técnica de análise de conteúdo que, conforme afirmam Rodrigues e Leopardi (1999, p. 19), é capaz de “[...] buscar o conhecimento daquilo que está por trás das palavras sobre as quais se debruça”. Dessa forma, a análise de conteúdo visa estruturar um acervo de conhecimento sobre o tema pesquisado por meio da busca de regularidades ou rupturas na expressão linguística, acessando, assim, as “[...] realidades subjetivas das representações simbólicas” (RODRIGUES; LEOPARDI, 1999, p. 19). Considerando as várias modalidades de análise de conteúdo (MINAYO, 2008), adotou-se a neste estudo a análise categorial ou temática, que é descrita por Bardin (1977) como o processo de análise do texto a partir de unidades categorizadas e agrupadas analogicamente em relação aos eixos temáticos.

## **4 A ANÁLISE DO CASO CONCREFAM**

### **4.1 Um breve histórico**

A empresa estudada é a Concrefam, uma fábrica de postes e estacas de concreto para alicerces, fundada na década de 1960. No princípio, o fundador acumulava as funções estratégicas e executivas da empresa. Na década de 70, assiste-se a um processo de diversificação com a entrada de produtos de fibrocimento – telhas, caixa d’água e eletrodutos – e a produção de materiais para a construção.

Nos anos 1980, novas fábricas foram inauguradas para industrialização de estruturas pré-fabricadas, para produção de galpões, edifícios, pontes, passarelas e dormentes para ferrovia. Nessa época, o filho caçula e único homem, inicia seus estudos na área de engenharia civil, passando a estagiar na empresa. Na década de 1990, entram em cena as duas filhas do fundador, sendo empregadas nas áreas de marketing e de recursos humanos da empresa. Nesse mesmo ano, o fundador convocou uma reunião para a apresentação de um planejamento de curto, médio e longo prazo que buscava preparar a Concrefam para os anos 2000, contando com

a participação dos filhos e principais profissionais da empresa. Esse documento já apresentava algumas diretrizes para a condução dos negócios e para a sucessão.

No início dos anos 1990, após retornar de uma experiência no exterior, o sucessor assume a função de superintendente técnico-comercial, enquanto o fundador continua como presidente e um profissional não familiar assume o cargo de superintendente administrativo-financeiro. Em 2000, concretiza-se o plano desenvolvido pelo fundador, que se retira das atividades diárias da empresa e nomeia as filhas como gerente de marketing e de recursos humanos e o filho como presidente da empresa.

Após um ano, ocorre a transferência do patrimônio para os três filhos, cada um com um terço do total de ações. Na gestão da segunda geração, inicia-se o processo de profissionalização da empresa com a contratação de profissionais de mercado para a condução dos negócios. O ano de 2007 marca uma nova fase de expansão e diversificação, com a entrada de um novo sócio no empreendimento. A entrada desse novo sócio, com 25% das ações, representa uma nova estrutura societária e uma nova fase de profissionalização, com o afastamento das irmãs da gestão e a constituição de um conselho consultivo. Em 2011, iniciou-se um processo de cisão da Concrefam em duas empresas: uma empresa para a fabricação de materiais para construção e outra de engenharia. Na empresa de materiais de construção, a propriedade estará dividida entre o novo sócio e os três filhos. Na empresa de engenharia, esses quatro sócios deterão 85% e outros dois novos atores entrarão na sociedade.

## **5 GÊNERO E SUCESSÃO**

Completando quase 50 anos de existência, a gestão da Concrefam é composta atualmente pela segunda geração e por alguns profissionais externos. O filho mais novo, atual presidente, foi o primeiro a ser inserido no negócio, ainda na infância, de forma a se familiarizar com a empresa e conhecer as bases do negócio. As filhas foram inseridas apenas na década de 1990, atuando nas áreas de marketing e recursos humanos e, atualmente, não detém cargos executivos, compondo o conselho consultivo. O delineamento da sucessão na Concrefam encontra-se intimamente associado ao processo de socialização desses herdeiros, ou seja, à forma como foram preparados para assumirem as posições que hoje ocupam.

Partindo da perspectiva de que a sucessão é um processo construído pelo sucedido, pelo sucessor e pelos demais membros da organização e da família, pode-se afirmar que o processo sucessório da Concrefam começou a se delinear com o nascimento do quarto filho do fundador, o único filho homem. No contexto dessa família empresária, os filhos foram socializados tendo como referência o trabalho realizado pelo pai desde a fundação da empresa e, mais do que isso, reconhecendo a empresa como o sustento financeiro responsável pela sobrevivência de toda a família. No trecho (01) apresentado a seguir, é possível perceber que a empresa está intimamente associada ao processo de socialização primária (BERGER; LUCKMANN, 2004) dos membros da família empresária.

- (01) Então a [Concrefam] sempre esteve presente na nossa vida. Papai trabalhava muito, muito para fazer a [Concrefam]. No começo, ele sempre trabalhou muito. E é assim, a minha infância toda, a fazenda que a gente tem é perto da [Concrefam]. Tudo foi sempre voltado à [Concrefam]. Então a [Concrefam] faz parte, é intrínseca à gente (Sucessora e acionista 1).



Ao descrever seus primeiros anos de vida, a entrevistada, filha do fundador, ressalta o imbricamento das esferas do trabalho e da família. Percebe-se que a dinâmica em casa acaba incorporando a realidade da empresa e, dessa forma, tanto a família como a empresa apresentam aspectos dessa realidade, em consonância com a sua localização na estrutura social: como membros de uma família empresária.

Observam-se claramente formas distintas de socialização entre os membros da família. As filhas reconhecem a presença da empresa no dia a dia da família, sobretudo pela ausência do pai, devido à grande dedicação ao negócio. No entanto, o contato com a empresa na infância era apenas esporádico, não havia incentivo nem espaço para que as filhas se inserissem no negócio e, tampouco, para acompanharem o pai à empresa, mesmo que fosse para brincar, como acontecia com o filho homem. Esta questão corrobora a visão de Jimenez (2009) de que as práticas que regem a inserção das filhas e dos filhos dos negócios são distintas, pautadas pela diferença de gênero.

(02) Mas a gente ia muito [à fábrica], festas de fim de ano, essas coisas. Mas quem acompanhava sempre papai na Concrefam, nas férias, era [meu irmão], era o homem. (Sucessora e acionista 1).

(03) Ele [o pai] falava com a gente, quando a gente era mais nova, ele falava com a gente o seguinte: “Mulher não foi feita para trabalhar, mulher foi feita para ser dona de casa e criar a família.” E foi muito exigente com a gente. Muito exigente. (Sucessora e acionista 1).

Como aponta Oliveira (2004), a família patriarcal monogâmica, predominante na sociedade brasileira, se caracteriza pela autoridade do homem sobre a mulher e os filhos no âmbito familiar, além de uma clara divisão entre os papéis sociais atribuídos ao homem e à mulher. Ao homem caberia prover a família de seu sustento, estabelecer a lei e ocupar os espaços públicos, ao passo que as mulheres cumpririam as funções domésticas e ocupariam o espaço privado, assumindo os papéis “naturais” de mãe, educadora e provedora de afeto e carinho. Tal modelo de organização familiar, sustentado por uma multiplicidade de discursos dentre os quais se destacam os discursos do Estado e da Igreja – principalmente de origem cristã – ensejou uma ordem sexual binária, marcada pela redução das oportunidades de inserção da mulher na esfera pública e, de modo mais específico, na esfera do trabalho, como fica evidente no caso estudado.

(04) As mulheres não tiveram formação para o negócio, porque eu sempre, talvez uma falha, não sei. Porque o mundo de hoje é muito diferente, no mundo antigo eu entendia que as **mulheres, filhas, elas deveriam ser educadas naturalmente, mas mais dedicadas à formação do lar e da educação dos filhos delas** (Fundador, grifo nosso).

Mesmo com os avanços alcançados no sentido de promover a inclusão da mulher, observa-se que as distinções sexuais são reproduzidas nas organizações de forma geral e, em especial, nas organizações familiares, nas quais a problemática do gênero torna-se evidente no âmbito da sucessão (JIMENEZ, 2009). As filhas, além de enfrentarem os desafios impostos às mulheres em geral no âmbito da esfera do trabalho, também enfrentam as questões relativas aos conflitos entre papéis, disputa de poder e relacionamentos conflitantes com familiares (MACHADO, 2008). Nesse sentido, a vida profissional da mulher acabaria por refletir seu papel tradicional na família, o que dificulta o desenvolvimento de suas capacidades empreendedoras. Essa distinção na forma de socialização é reconhecida pelos entrevistados, que destacam a questão de gênero, sustentando que as filhas não foram inicialmente estimuladas a estudar e desenvolver uma carreira empresarial.

(05) Minhas irmãs foram criadas para ser mães de família. Elas trabalharam na [Concrefam], mas não foi um trabalho de conhecer a [Concrefam]. Uma começou a trabalhar na área de recursos humanos e a outra no *marketing*, elas conheciam pontualmente aquela área. Elas não foram preparadas para conhecer o negócio, elas conhecem aquela área e trabalharam durante algum tempo naquela área, não foram preparadas para conhecer o *link* do negócio. Então, a diferença é essa, **elas não foram preparadas para poder entender o todo e trabalhar com o todo** (Atual presidente, grifo nosso).

A forma como as filhas foram socializadas influenciou o modo como elas se inseriram no negócio e os espaços por elas ocupados dentro da empresa. As duas filhas foram convidadas pelo pai para integrarem o corpo de funcionários da Concrefam, apenas na década de 90. Além de ambas já terem vivenciado outras realidades como casamentos, faculdades, maternidade, separação, elas entram na empresa em áreas específicas de acordo com suas vocações. Estas vocações foram identificadas em virtude da formação de uma e da experiência prévia de outra. Começaram desempenhando atividades básicas, mas apenas no setor ao qual estavam vinculadas. A elas não foi dada a oportunidade de transitar pelos diversos setores do negócio, em contraste à trajetória do sucessor. Durante essas experiências, não foi aberto espaço para uma atuação mais estratégica na Concrefam nem houve incentivo para se engajarem nas demais atividades da empresa. Neste sentido, fica claro que devido aos valores naturalizados no seio da família, as mulheres foram desestimuladas a se profissionalizarem, sendo educadas com o objetivo de se tornarem boas mães, esposas e donas de casa. Este direcionamento tomado na criação das filhas deixa claro que as mesmas nunca foram seriamente enxergadas como potenciais sucessoras, ao contrário do filho homem que desde a sua infância foi educado para assumir o negócio da família.

(06) É uma família... é uma empresa bem machista, sabe? Bem machista. E você pergunta também sobre a sucessão, **[meu irmão] sempre foi o sucessor de papai**. Então isso era incontestável. **E isso para nós, para mim e para a [minha irmã], sempre foi uma coisa tranquila**, eu acho que para mim sempre foi tranquilo. Se você pergunta para mim “Você queria mais?” Às vezes a gente queria mais, mas também não deu tanta importância (Sucessora e acionista 1, grifo nosso).

A partir desses trechos várias questões se revelam. Inicialmente, podemos notar a clara interpenetração entre os planos da família e da empresa: “*é uma família ... é uma empresa bem machista*”. Esse imbricamento está tão presente na vida da entrevistada que é difícil para ela identificar se o valor *machismo* tem seu vínculo sustentado no ambiente familiar ou empresarial. Neste ponto, é possível evidenciar a força dos valores internalizados pelas sucessoras, traduzido por uma postura passiva e acrítica diante de sua exclusão em detrimento do irmão. A mesma naturalização é percebida na fala da mãe, como evidencia o trecho a seguir.

(07) Ah, era o único homem da família. Foi fácil determinar que seria ele [o sucessor]. (Esposa do fundador).

Pode-se afirmar que as formas de socialização definiram para a família empresária em questão quem seria o sucessor natural do fundador frente à gestão da Concrefam. É importante ressaltar que as regras para esse processo sucessório foram estabelecidas muito antes da inserção das herdeiras e do herdeiro no negócio. Dessa forma, essa realidade foi apresentada para esses filhos de acordo com o olhar desses pais e, embora a criança não seja simplesmente passiva nesse processo, são os pais que estabelecem as regras do jogo. No processo de socialização primária, essas regras são interiorizadas como dadas e incontornáveis, o que leva o sujeito a admiti-las como *naturais* (BERGER; LUCKMANN, 2004), como se pode perceber nas falas anteriormente apresentadas.

É interessante observar que, além de enumerar as diferenças de gênero, essas distinções não são sutis, apresentam-se claramente explicitadas, o que fica evidente na fala das herdeiras. O caso da Concrefam corrobora a ideia defendida por Berger e Luckmann (2004) de que o mundo interiorizado na socialização primária torna-se mais solidamente entrincheirado na consciência do sujeito do que as outras realidades interiorizadas nas socializações secundárias. Estas seriam mais facilmente contestadas enquanto a primeira tende a persistir. Assim, ainda que as sucessoras tenham vivenciado outras realidades até tornarem-se adultas, percebe-se que as mesmas não demonstram qualquer estranhamento em relação ao fato de o irmão ser, desde sempre, o escolhido para assumir a empresa da família. Pode-se inferir que, ao crescer convivendo com o ambiente da empresa, esses filhos apreenderam sua localização social como herdeiros da Concrefam: as filhas como futuras proprietárias, mas não diretamente comprometidas com a continuidade do negócio, enquanto o filho como o guardião do legado do pai e seu sucessor “natural” na gestão.

Paralelamente à trajetória das filhas junto ao negócio, percebe-se um percurso distinto em relação à preparação do sucessor dentro da empresa. Neste caso, o fundador dedicou-se pessoalmente a guiar seu filho, formando-o como seu sucessor. Pode-se dizer que o sucedido desempenhou o papel de *mentor*, conduzindo a formação e a preparação de seu sucessor. Esta postura aproxima-se da definição de *big manitu*, apresentada por Lambrecht (2005), na qual o sucedido assume o papel de facilitador e conselheiro, promovendo de forma harmônica a passagem da gestão para a próxima geração.

(08) Meu pai me delegou e delegou mesmo! “Deixa o menino errar”. Eu não sei se é porque ele já tava desgastado, cansado, deixa o menino errar. E fui tocando, tocando e tocando (Atual presidente).

(09) É, colou nele e colocava ele em tudo... Ensinou o [meu irmão] a trabalhar. Que foi diferente da gente, com a gente outros profissionais nos ensinaram (Sucessora e acionista 1).

(10) Foi o pai que quis fazer o processo de sucessão, que preparou o filho, planejou o filho. Poderia chegar e botar o filho de cara, “ah meu filho está formado em engenharia, vem cá que você vai ser diretor dessa empresa”. Ele estaria queimando o filho, que o filho vai entrar em uma empresa que não conhece o negócio. Então ele planejou, vai começar no chão de fábrica, se você quiser é assim. Então, ele fez todo o planejamento de formação desse filho (Atual presidente).

No trecho (11), apresentado a seguir, é possível perceber, a partir da figura da mãe, que o papel da mulher junto à empresa encontra-se essencialmente ligado a ações e funções externas ao negócio, atuando apenas na manutenção da harmonia do lar e na transmissão dos valores familiares aos membros das próximas gerações. Este trecho impressiona por sua similitude em relação ao estereótipo traçado no trabalho de Dungan et al. (2008), em que as autoras justificam a importância da mulher precisamente a partir deste papel afastado da gestão. Ainda é válido ressaltar como estes valores são repassados e reproduzidos pelas gerações seguintes, ao evidenciarmos no trecho (12) a fala da neta do fundador, membro da 3ª geração, em que já se percebe a naturalização do critério patriarcal na empresa.

(11) Se não tem união dentro de casa, não tem empresa saudável. Então, sinto o trabalho da mãe: de criação, de valores, seriedade, da empresa, da relação entre as pessoas, de seriedade, de caráter e essas coisas todas. Então, sempre teve uma formação muito boa, muito transparente, visando exatamente a empresa e a perenidade da empresa (atual presidente).

(12) Natural. Meu avô foi preparando a empresa para isso acontecer, então na hora que isso aconteceu foi natural, todo mundo já sabia, [o filho] já tava dentro da empresa tomando conta, foi **normal** (Neta do fundador, grifo nosso).

Embora o processo de socialização primária tenha influenciado diretamente na postura passiva e na aceitação quase automática das filhas sobre os rumos do negócio da família, é importante ressaltar que as mesmas sofreram diversas resistências. Assim, são narrados embates não apenas com o fundador e com o irmão, mas também com funcionários não familiares e até mesmo com o novo sócio do negócio.

(13) Eu era a cabeça dos Recursos Humanos e conversando com a minha equipe eu escutei de um deles, que falava pelos demais, que trabalhar comigo, filha do dono, tinha menos valor para eles. Por quê? Porque eles achavam que tudo o que eles faziam, ou a grande maioria das coisas que eles faziam, era porque a filha do dono estava mandando. Então, eu achava que era bacanérrimo trabalhar comigo, que era a filha do dono, mas na verdade para eles não era tão bom assim. Então, eu achava uma coisa e era outra. Na verdade, o que foi dito foi o seguinte: “A gente tem um valor menor diante das pessoas”. Isso para mim foi um choque (Sucessora e acionista 1).

(14) Bom, elas saíram da [Concrefam] com a entrada do [novo sócio]. A entrada do novo sócio foi o rompimento, a saída delas da administração da empresa. [...] Com isso, [as duas irmãs] saíram dos cargos de direção que elas exerciam na empresa, saíram totalmente, passaram a fazer parte do conselho consultivo porque elas detêm cinquenta por cento da empresa, é uma parcela muito significativa, e passaram então a deixar o dia a dia operacional da empresa (Membro não familiar do Conselho).

Neste sentido, as constatações presentes no estudo de Cole (1997) parecem se aplicar a realidade da empresa pesquisada, uma vez que as resistências e práticas discriminatórias não estavam circunscritas apenas ao âmbito familiar, mas também permeando os demais indivíduos que convivem no cotidiano da empresa. É interessante notar que o isolamento das filhas em um Conselho Consultivo se deu a partir do discurso de profissionalização, elencado pelo novo sócio do negócio. É válido frisar que o termo profissionalização não implica obrigatoriamente a retirada da família do negócio. Porém, neste caso, a “profissionalização” foi sinônimo de afastamento dos membros familiares do negócio, com exceção de seu atual presidente, ou seja, resumiu-se à exclusão das mulheres da gestão. Ainda é importante ressaltar que a saída das herdeiras de seus respectivos cargos de gestão está ligada a um conjunto de circunstâncias peculiares como a entrada do novo sócio ou mesmo questões de ordem pessoal ou familiar. Porém, pode-se inferir que sua situação de invisibilidade enquanto potenciais sucessoras representou um fator contundente para o efetivo afastamento das funções que exerciam, uma vez as possibilidades de ascensão na carreira estavam interdidas, como evidencia o trecho 15 apresentado a seguir.

(15) [O fundador] não cogitou passar a gestão para as filhas? Pra meninas? Pra ser a chefona? Acho que não. Ele queria um engenheiro, né? A outra é psicóloga e tal, a de Psicologia trabalhou muito lá em recursos humanos. Depois casou, foi embora também, pra fora com o marido (esposa do fundador).

(16) Foi uma combinação, uma combinação. A gente já estava querendo se desligar e aproveitamos essa mudança para fazer, então, esse desligamento mesmo (sucessora e acionista 1).

(17) Eu não queria mais e eu acho que [minha irmã] queria, quer dizer, dentro do horário mais flexível, acho que ela queria e eu não queria [continuar] (sucessora e acionista 2).

(18) Em razão de os dois diretores, o presidente e o superintendente, participarem das reuniões do Conselho Consultivo não como conselheiros, mas sim como diretores e eles estarem no dia a dia da empresa, o conselho fica um pouco prejudicado nas suas funções. Ele

está sendo até hoje mais homologatório, uma entidade para tomar conhecimento do dia a dia da empresa ou do que aconteceu no último mês da empresa, dos resultados da empresa, do orçamento da empresa, dos negócios que a empresa pretende fazer, mas ainda não chegou a um conselho a ser desenvolvido (membro não familiar do Conselho).

Apesar da manifestação de que uma das herdeiras ainda desejaria continuar inserida na gestão, é interessante notar a postura de resignação e anuência comunicadas pelas mesmas nos fragmentos acima, demonstrando a plena internalização de seus papéis sociais, dissociados do quadro de gestão da empresa. Isto fica nítido ao analisarmos o caráter consultivo do Conselho. A sobreposição de papéis entre conselheiros e executivos esvazia a autonomia do Conselho, transformando-o em uma instância simbólica. Assim, as decisões estratégicas concentram-se nas mãos dos dirigentes, enquanto as conselheiras não gestoras têm apenas o papel de protocolar as decisões *a posteriori*.

## **7 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Nosso intuito com este estudo foi o de problematizar a condução do processo sucessório em uma empresa familiar longeva sob o recorte das questões de gênero. Neste sentido, foi possível evidenciar que os processos de socialização vivenciados pelos membros familiares encontram-se fortemente vinculados à reprodução de determinadas práticas em relação à participação da mulher nesses empreendimentos. Ou seja, no caso em questão, buscamos sublinhar o processo pelo qual os valores familiares foram naturalizados, justificando a exclusão e o desestímulo à inserção das sucessoras no negócio da família.

Na empresa estudada, diversos aspectos importantes foram apreendidos a partir dos discursos dos entrevistados. No âmbito familiar, foi possível evidenciar a preponderância de valores patriarcais, que desde cedo ajudaram a definir os papéis sociais a serem desempenhados pelos homens e pelas mulheres em relação ao negócio e à família. Assim, respaldado pelo critério da primogenitura, ao filho homem caberia se preparar para assumir o legado do fundador e dar continuidade aos negócios da família. Por sua vez, as mulheres foram visivelmente desencorajadas a trilharem uma carreira junto à empresa. Isto fica claro na fala do próprio fundador ao explicitar sua visão de que as mulheres deveriam ser criadas para cuidar dos filhos e do lar, reforçando um dos mais tradicionais estereótipos femininos ainda presente em nossa sociedade. Já no âmbito da empresa, que está inserida no setor de construção, tradicionalmente retratado como masculino, ficou evidente que as sucessoras também enfrentaram resistência por parte do corpo de funcionários e do novo sócio, culminando com o isolamento das mesmas na esfera da propriedade.

Em relação à transmissão dos valores familiares, foi possível refletir sobre o processo de conformação de subjetividades inerente à socialização. Em outras palavras, durante o processo de internalização de valores e de significação do mundo social, as próprias mulheres podem ter a sua subjetividade influenciada de forma a aceitar de maneira essencialmente passiva esta situação, muitas vezes introjetando e reproduzindo preconceitos, ainda que de forma inconsciente. Diante de todos estes elementos não é por acaso que para diversos autores a mulher torna-se invisível no contexto das organizações familiares.

No tocante à relevância deste estudo para o debate sobre a sucessão em empresas familiares, é importante ressaltar que a perspectiva do construcionismo social apresenta contribuições valiosas para a compreensão das questões de gênero ao situá-las em relação ao seu contexto histórico e cultural específicos. Sob esta perspectiva, caem por terra as teorias de cunho generalizante que buscam edificar um padrão explicativo a-

histórico para as questões de gênero. Assim, quando modelos generalizáveis buscam legislar sobre a condição da mulher em qualquer contexto social, ignoram aspectos essenciais para a compreensão destas práticas de exclusão. É imperativo que as empresas familiares sejam apreendidas levando em conta as particularidades e a trajetória da família empresária, a fim de evidenciar as questões de gênero como construções sociais. Dessa forma, é viável refletirmos que processos de socialização distintos podem levar a resultados distintos, dificultando ou facilitando o acesso da mulher aos cargos de gestão nas empresas familiares. Ou seja, ao frisarmos as práticas de exclusão no caso estudado não buscamos esboçar uma realidade perversa e caricata, aplicável a todas as organizações familiares. Ao invés disso, buscamos apenas indicar a força do processo de socialização que pode ou não ensejar as práticas descritas neste estudo.

Por fim, salientamos a importância de novos estudos que busquem discutir as questões de gênero sob outros olhares, distanciando-se de abordagens que retratem as organizações familiares de forma burlesca e a problemática da mulher de maneira estereotipada. Mais importante que assegurar que as mulheres obtenham acesso aos cargos de gestão é a discussão sobre sua condição política e social. Ou seja, o que se faz necessário é problematizar a questão da mulher frente a uma realidade construída e naturalizada através de um modelo dominante excludente e orientado para a segregação, em que as organizações familiares representam apenas um destes espaços.

---

Artigo submetido para avaliação em 31/05/2013 e aceito para publicação em 24/06/2014

---

## REFERÊNCIAS

- ANDRADE, A.L.S. et al. Gênero nas Organizações: um Estudo no Setor Bancário. **Revista de Administração de Empresas Eletrônica**, v.1, n. 2. jul./dez. 2002.
- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.
- BERGER, P.L.; LUCKMANN, T. **A Construção Social da Realidade**: tratado de sociologia do conhecimento. Petrópolis: Vozes, 2004, 24 ed.
- CAPELÃO, L. G. F. Relações de Poder no Processo de Sucessão em Empresa Familiar: o caso das Indústrias Filizola S.A. **Revista Organizações & Sociedade**, v. 8, n. 17, maio/jun. 2000.
- CAPPELLE, M.C.A.; MELO, M.C.O.L.; BRITO, M.J.M. Relações de Gênero e de Poder: Repensando o Masculino e o Feminino nas Organizações. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E DE PESQUISAS EM ADMINISTRAÇÃO, 26, 2002, Salvador, **Anais...** Salvador: ANPAD, 2002.
- CAPPUYNS, K. Women behind the scenes in family businesses. **Electronic Journal of Family Business Studies**, v. 1, n.1, p. 38–60, 2007.
- CARRIERI, A.P. Estratégias delineadas na construção das identidades em organizações familiares: um estudo dos expositores da “feira-hippie” de Belo Horizonte. 2005. 178 f. Universidade Federal de Minas Gerais, Faculdade de Ciências Econômicas, Belo Horizonte. Relatório Final do Projeto de Pesquisa.
- COLE, P.M. Women in family business. **Family Business Review**, v.10, p.353–71, 1997.
- COVIN T. J. Perceptions of family-owned firms: the impact of gender and educational level. **Journal of Small Business Management**, v.32, p. 29–39, 1994.
- CURIMBABA, F. The dynamics of women’s roles as family business managers. **Family Business Review**, v. 15, p. 239-252, 2002.

DENZIN, N. K; LINCOLN, I. S. Introdução: a disciplina e pratica da pesquisa qualitativa. In: DENZIN, N. K; LINCOLN, I. S. **Planejamento da pesquisa qualitativa: Teorias e abordagens**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed Bookman, 2006.

DUGAN, A. M.; KRONE, S. P.; LECOUVIE, K.; PENDERGAST, J. M.; KENYON-ROUVINEZ, D. H.; SCHUMAN, A. M. **A woman's place: The crucial roles of women in family business**. Marietta, GA: Family Business Consulting Group, 2008.

DUMAS, C. Women's pathways to participation and leadership in the family-owned firm. **Family Business Review**, v.11, n.3, p. 219-28, 1998.

DUMAS, C. Integrating the daughter into family business management. **Entrepreneurship: Theory & Practice**, v. 16, n.4, p.41-56, 1992.

FITZGERALD, M.A.; WINTER, M.; MILLER, N.J.; PAUL J. Adjustment strategies in the family business: implications of gender and management role. **Journal of Family and Economic**, v. 22, p.265-91, 2001.

FREYRE, G. **Casa-Grande e Senzala: formação da família brasileira sob o regime da economia patriarcal**. Rio de Janeiro: José Olympio, 1984.

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

HAMILTON, E. Whose Story is it Anyway? Narrative Accounts of the Role of Women in Founding and Establishing Family Businesses. **International Small Business Journal**, v. 24, n.3, p. 253-271, jun. 2006.

HOLANDA, S. B.de. **Raízes do Brasil**. São Paulo: Companhia das Letras, 2004.

JIMENEZ, R. M.z. Research on Women in Family Firms: Current Status and Future Directions. **Family Business Review**, v. 22, n.1, p. 53-64, mar. 2009.

LAMBRECHT, J. Multigenerational transition in family business: a new explanatory model. **Family Business Review**, v.18, n. 4, p. 267-82, dec. 2005.

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

MACEDO; K. B. O processo sucessório em organizações familiares e a exclusão da mulher. **Psicologia e Sociedade**, Porto Alegre, v.16, n. 3, Sept./Dec. 2004.

MACEDO, F. M. F. ; BOAVA, D. L. T. ; CAPPELLE, M. C. A. ; OLIVEIRA, M. L. Relações de Gênero e Subjetividade na Mineração: um Estudo a partir da Fenomenologia Social. **RAC. Revista de Administração Contemporânea**, v. 16, p. 217-236, 2012.

MACHADO, H. V.; SILVEIRA, A. M. H.; GOUVEA, A. B. C.T. Significados de sucesso e fracasso nos negócios: o que dizem mulheres empreendedoras. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓSGRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 32, 2008, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ENANPAD, 2008.

MACHADO, R.M.C.; WETZEL, U.; RODRIGUES, M.E. A experiência de sucessão para herdeiras de empresas familiares do Rio de Janeiro. **Cadernos EBAPE. BR**, v. 6, n.3, p. 01-24, 2008.

MINAYO, M. C. S. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. São Paulo: Hucitec, 2008.

OLIVEIRA, P. P. **A construção social da masculinidade**. Rio de Janeiro: IUPERJ, 2004.

RODRIGUES, M.S.P.; LEOPARDI, M.T. **O Método de Análise de Conteúdo: uma versão para enfermeiros**. Fortaleza: Fundação Cearense de Pesquisa e Cultura, 1999.

STAKE, R.E. Qualitative Case Studies. In: DEZIN, N.K.; LINCOLN, Y.S. (Ed.). **Handbook of qualitative research**. London: Sage, 1994.

WOOD, W., EAGLY, A. H. A cross-cultural analysis of the behavior of women and men: implications for the origins of sex differences. **Psychological Bulletin**, v.128, p.699-727, 2002.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2005.