



NOME DO TEMA: EMPREENDEDORISMO:

Descritor: Intraempreendedorismo

**INTRAEMPREENDEDORISMO E LIDERANÇA FEMININA EM EMPRESAS
FAMILIARES: DESAFIOS SUCESSÓRIOS NA VISÃO DE ADMINISTRADORAS
HERDEIRAS**

RESUMO: o objetivo deste estudo exploratório foi investigar desafios da trajetória de mulheres administradoras herdeiras nos processos sucessórios de empresas familiares do ponto de vista da liderança e do intraempreendedorismo identificando os principais desafios que elas enfrentam. Inicialmente realizou-se um levantamento bibliográfico que apontou que a liderança, a sucessão e o livre exercício do intraempreendedorismo são processos muito mais difíceis para mulheres do que para homens, não obstante vários avanços nos últimos tempos. Posteriormente foram entrevistadas duas mulheres Administradoras, herdeiras e intraempreendedoras, a fim de se obter dados mais aprofundados e análises mais consistentes. Os resultados mostram que as questões de preconceito de gênero ainda se encontram muito presentes tanto nas relações sociais e familiares como nas complexas estruturas organizacionais. Aponta ainda que as mulheres, ainda que tenham formação em Administração, para terem sucesso em empresas familiares e mesmo sendo herdeiras, precisam desenvolver competências que fortaleçam sua inteligência emocional, resiliência e autoconfiança para superar os desafios que lhes são impostos devido à sua condição feminina. A limitação do estudo reside na amostra não probabilística, portanto não generalizável, e na quantidade reduzida de entrevistas o que, inobstante não invalida os resultados por seu caráter exploratório. Sugere-se a realização de novos estudos mais abrangentes e com amostras estatísticas que permitam generalizar os resultados da pesquisa.

Palavras-chave: Administradoras. Empresa familiar. Liderança feminina. Intraempreendedorismo feminino. Processo sucessório.



1 INTRODUÇÃO

As mulheres vêm cada vez mais conquistando o mercado de trabalho por competência e pelos resultados que entregam, de fato, o espaço feminino nas organizações vem avançando bastante nas últimas décadas, ainda que em ritmo lento, de modo que elas ainda precisam superar diversos empecilhos devido ao seu gênero quando se trata do exercício do intraempreendedorismo e de posições de liderança. E, por mais estranho que possa parecer, quando se trata de liderar empresas familiares, as dificuldades são ainda mais sentidas e difíceis de serem superadas

Em face do exposto, o objetivo deste estudo exploratório foi investigar os desafios de mulheres herdeiras e Administradoras nos processos sucessórios em empresas familiares para se obter informações descritivas que permitam entender melhor os principais desafios que elas enfrentam, sem a pretensão de extrapolar os resultados para toda a população feminina nesse tipo de empresa. Partiu-se da hipótese que um dos maiores desafios enfrentados pelas mulheres em negócios familiares pode estar relacionado ao senso comum de não haver meritocracia, isto é, de que as mulheres assumem posições de liderança apenas por serem filhas do dono e não por seu intraempreendedorismo e suas competências de liderança (embora isso também possa acontecer com homens).

No caso das mulheres, deve-se levar em conta toda a carga emocional e social que vem com o gênero, a começar por salários menores, na média, mesmo com capacitação superior a dos homens nas mesmas funções e atividades, como mostram dados do IBGE (2021) e IPEA (2019), dados esses que por si só, pelas injustificáveis desigualdades que mostram entre homens e mulheres no mercado de trabalho, já justificam a realização desta pesquisa, não obstante a aprovação recente da lei que iguala salários de homens e mulheres no Brasil (BRASIL, 2023).

2 REFERENCIAL TEÓRICO

A ascensão das mulheres a papéis de liderança e administração tem sido uma tendência marcante nos últimos anos, transcendendo as barreiras tradicionais e redefinindo o cenário corporativo. No entanto, quando se trata de empresas familiares, esse avanço se depara com um contexto particularmente desafiador: o processo sucessório.

Nesse cenário, mulheres administradoras enfrentam não apenas as complexidades inerentes à liderança e à gestão, mas também a dinâmica única das empresas familiares, onde questões



pessoais e profissionais muitas vezes se entrelaçam de maneira intrincada. Diante desse desafio, a liderança feminina e o conceito de intraempreendedorismo emergem como ferramentas cruciais. A habilidade de liderança que muitas mulheres trazem consigo, aliada à mentalidade empreendedora que caracteriza o intraempreendedorismo, oferece um conjunto de estratégias eficazes para navegar pelas complexidades do processo sucessório.

2.1 Mulheres Administradoras

A Administração é profissão fundamental para a sociedade, pois abrange o planejamento, organização, direção e controle de recursos para atingir metas organizacionais. Nos últimos anos, as mulheres têm desempenhado um papel cada vez mais significativo nesse campo dinâmico. As barreiras de gênero têm sido desafiadas, e as mulheres estão ocupando cargos de liderança, tomando decisões estratégicas e moldando o futuro das organizações. Com habilidades de comunicação, empatia e visão estratégica, as mulheres têm trazido perspectivas únicas para a Administração, promovendo ambientes mais colaborativos e diversificados. Apesar dos avanços, ainda existem desafios a serem superados, como o equilíbrio entre trabalho e vida pessoal e a quebra de estereótipos. No entanto, as mulheres na Administração estão conquistando espaço, inspirando futuras gerações e demonstrando a vitalidade de sua contribuição para o campo e para a sociedade como um todo (MOREIRA; MARTYNIUK, 2021).

Mulheres que fazem acontecer no ambiente de trabalho são impulsionadas por uma determinação inabalável de liderar e criar impacto. Elas se destacam não apenas pelo talento e habilidades, mas também pela vontade inquebrantável de assumir responsabilidades e guiar equipes em direção ao sucesso. A força motriz por trás dessa vontade de liderar reside na convicção de que podem efetivamente influenciar e transformar seus ambientes profissionais. Essas mulheres frequentemente demonstram uma habilidade única de inspirar e motivar seus colegas, compartilhando visões audaciosas e incentivando a colaboração. Elas não se contentam com o status quo, em vez disso, buscam constantemente desafiar limites e explorar novas oportunidades. A vontade de liderar é muitas vezes acompanhada por uma busca incansável por conhecimento e desenvolvimento pessoal. Essas mulheres reconhecem a importância da aprendizagem contínua para aprimorar suas habilidades de liderança e enfrentar os desafios em evolução do ambiente de trabalho. Além disso, sua resiliência é evidente quando enfrentam obstáculos ou adversidades. Elas



encaram as dificuldades como oportunidades de crescimento e buscam soluções criativas para superá-las (SANDBERG, 2013.).

Obviamente que o desejo de liderar não se limita a posições formais de autoridade ou às profissionais da Administração, mas é uma atitude intrínseca que permeia as interações e contribuições diárias. Com uma combinação de paixão, perseverança e comprometimento, mulheres que fazem acontecer no trabalho moldam o futuro das organizações e inspiram uma cultura de liderança inclusiva e inspiradora.

2.2 Empresas Familiares: Características, Processo Sucessório e Governança

Uma empresa familiar é uma entidade comercial na qual a propriedade, gestão e tomada de decisões estão diretamente ligadas a membros de uma mesma família. Essas empresas são caracterizadas por uma combinação única de laços familiares e atividades comerciais, o que pode influenciar significativamente sua dinâmica operacional. As principais características das empresas familiares incluem a transmissão de propriedade entre gerações, a presença de membros da família em posições-chave de liderança, a ênfase na continuidade do negócio ao longo do tempo e a influência de valores familiares na cultura organizacional. Essas empresas muitas vezes enfrentam desafios únicos, como equilibrar interesses familiares e comerciais, lidar com questões de sucessão e preservar a harmonia entre membros da família. A gestão eficaz dessas dinâmicas é crucial para garantir a longevidade e prosperidade das empresas familiares no cenário empresarial (PRADO, 2023).

As empresas familiares frequentemente se deparam com paradoxos intrincados que refletem a complexa interação entre os aspectos familiares e empresariais. Um desses paradoxos é a necessidade de equilibrar a lealdade e o profissionalismo, onde a confiança mútua entre membros da família pode colidir com a objetividade e as demandas da gestão eficiente. Além disso, a dualidade entre inovação e tradição emerge, à medida que a busca por inovação competitiva deve ser equilibrada com a preservação dos valores e práticas familiares. A sucessão, outro paradoxo essencial, envolve a escolha entre manter a liderança na família e selecionar o candidato mais qualificado. A própria coexistência de laços familiares e negócios cria um paradoxo de fronteira, onde os limites entre essas duas esferas devem ser cuidadosamente gerenciados. Esses paradoxos representam desafios contínuos para as empresas familiares, requerendo uma abordagem sensível e

estratégica para navegar pelas tensões subjacentes e garantir a harmonia e o sucesso em ambas as dimensões (SCHUMAN et al., 2011).

Floriani e Rodrigues (2000, p. 304) afirmam que “o sucesso de uma empresa familiar está na capacidade de seus membros separar os três chapéus, que não podem se sobrepor: o chapéu de membro da família, o chapéu de acionista e o chapéu de executivo da empresa”. Isto é, a consciência de que cada membro familiar possui diferentes papéis nos diferentes ambientes pode evitar conflitos e garantir a continuidade harmônica dos negócios.

De acordo com Gersick et al. (2017), os ciclos de vida das empresas familiares percorrem estágios distintos de crescimento, amadurecimento e sucessão, e esses estágios muitas vezes apresentam desafios únicos para as gerações de mulheres que aspiram a assumir a liderança. Nos estágios iniciais, as mulheres podem enfrentar barreiras tradicionais de gênero que limitam suas oportunidades de desenvolvimento e visibilidade. À medida que a empresa evolui, as gerações de mulheres podem deparar-se com a dificuldade de romper com padrões estabelecidos e culturas organizacionais profundamente arraigadas, que podem valorizar mais a liderança masculina. Além disso, a sucessão familiar muitas vezes coloca desafios adicionais para as mulheres, que podem ser subestimadas ou subvalorizadas, apesar de suas qualificações. As expectativas sociais e familiares sobre os papéis de gênero podem influenciar a tomada de decisão, tornando difícil para as mulheres garantir sua ascensão à liderança. A falta de representatividade e mentoria feminina em posições de destaque também pode afetar a confiança das gerações de mulheres, dificultando o desenvolvimento de habilidades de liderança.

Rosa (2022) explica que o processo de planejamento sucessório em empresas familiares é uma abordagem estratégica que visa garantir a continuidade do negócio e a transição bem-sucedida de liderança entre gerações. Envolve a identificação e preparação de sucessores dentro da família, bem como a definição de papéis e responsabilidades claras. Assim, o planejamento cuidadoso aborda questões como a transferência de propriedade, a seleção do sucessor mais adequado, a consideração das expectativas e ambições de cada membro da família, além de criar um plano de transição gradual que minimize interrupções operacionais. O objetivo é garantir a estabilidade e prosperidade da empresa, preservando seus valores e cultura, enquanto capacita a próxima geração a assumir a liderança com sucesso.

Segundo estudo derivado de entrevistas realizadas por Dumas (1989), o processo sucessório em empresas familiares pode se dar em sete diferentes cenários, sendo muito mais recorrentes para mulheres que para homens, justamente devido à forma que elas foram socializadas, conforme sintetizado no Quadro 1.

Quadro 1 - Cenários e Definições Relativos à Sucessão por Mulheres nas Empresas Familiares.

CENÁRIO	DEFINIÇÃO
Filhinha do Papai	Ambiguidade entre o papel de filha e gestora e a necessidade de agradar o pai.
Ritos de Passagem	Dificuldade em estabelecer um senso de identidade uma vez que a filha não tem um papel definido na organização.
A Sucessora Invisível	Entrada da filha na organização por necessidade, sem que tenham considerado ou sem ter sido consideradas como sucessoras anteriormente.
A Usurpadora	Conflito entre o pai, filha e um terceiro gestor, que mesmo sem ser da família, ocupava a segunda posição de liderança.
A Síndrome da Branca de Neve	Conflito entre pai, filha e mãe sendo possível que a filha assuma os negócios da família para se aproximar do pai, vendo a mãe como tendo inveja da relação dos dois.
A Zeladora do Ouro do Rei	Entrada da filha na organização para cuidar tanto do pai quanto da empresa, sendo essa sua identidade e motivação.
Voz Silenciosa	Alienação e falta de propósito na organização, submetendo-se a uma posição de inferioridade, somente obedecendo o pai.

Fonte: elaborado com base em Dumas (1989).

A governança em empresas familiares é um conjunto de princípios e práticas que regula as decisões, o controle e a estrutura da empresa desde sua fundação até a sucessão. Esse processo envolve a definição de regras claras de gestão, estruturação da propriedade e direitos dos acionistas, bem como a criação de órgãos de tomada de decisão, como conselhos de administração ou comitês familiares (SALMERON, 2018). Assim, no contexto das mulheres Administradoras, a governança ganha relevância ao assegurar a igualdade de oportunidades, incentivando sua participação em papéis de liderança e influência nas decisões-chave. Considerações sobre diversidade de gênero e inclusão devem ser incorporadas à estrutura de governança, para garantir que as vozes femininas sejam ouvidas e que as competências e perspectivas das mulheres sejam plenamente aproveitadas em todas as fases, desde a fundação até a sucessão, promovendo uma liderança equilibrada e uma continuidade organizacional sustentável.

2.3 Desafios Para as Mulheres nas Empresas Familiares

As mulheres enfrentam desafios significativos nas empresas familiares, muitos dos quais são enraizados na desigualdade de gênero e preconceitos arraigados. A cultura tradicional das empresas familiares frequentemente resulta em expectativas de papéis de gênero rígidos, onde as mulheres



são relegadas a posições secundárias. A falta de representação feminina em cargos de liderança e em processos de tomada de decisão pode perpetuar a desigualdade e limitar o acesso a oportunidades de crescimento. Além disso, o preconceito de gênero pode minar a confiança e o reconhecimento das habilidades das mulheres, prejudicando suas perspectivas de carreira e influenciando nas avaliações de desempenho. A busca por equidade de gênero nas empresas familiares é um desafio contínuo, mas é essencial para criar um ambiente inclusivo, onde as mulheres possam prosperar, contribuir plenamente com suas capacidades e superar as barreiras que limitam seu potencial de liderança (MOURA, 2020).

De fato, as empresas familiares estão inseridas em sociedades em que, apesar dos avanços em direção à igualdade de gênero, a condição feminina muitas vezes é prejudicada pela prevalência de estruturas patriarcais que perpetuam desigualdades e pela violência simbólica, expressa por meio de estereótipos, linguagem sexista e subjugação de mulheres, cuja uma manifestação é sutil, mas poderosa, da dominação masculina, como bem descreve Bourdieu (2019). Por exemplo, piadas de teor sexista ou a representação estereotipada das mulheres nos meios de comunicação contribuem para uma cultura que desvaloriza o papel das mulheres e limita suas opções. Em muitos setores, como política e negócios, a sub-representação de mulheres em cargos de liderança é evidente. A falta de voz das mulheres nessas áreas reflete a persistência da dominação masculina. Além disso, questões como a diferença salarial entre gêneros e a carga desproporcional de trabalho doméstico e cuidado não remunerado que recai sobre as mulheres continuam a perpetuar essa desigualdade.

As desigualdades e discriminações de gênero no ambiente de trabalho persistem como um desafio complexo e preocupante. Mulheres continuam a enfrentar barreiras que limitam seu progresso profissional e perpetuam a disparidade de oportunidades. A diferença salarial entre gêneros é uma evidência clara dessa desigualdade, onde mulheres muitas vezes recebem menos remuneração pelo mesmo trabalho desempenhado por homens. Além disso, a representação limitada de mulheres em posições de liderança e de alta gerência reflete a persistência de estereótipos de gênero que as desfavorecem. As mulheres também são afetadas por discriminações sutis, como microagressões e preconceitos que podem prejudicar sua autoestima e progressão na carreira. A maternidade muitas vezes é vista como um fator que pode limitar o envolvimento em projetos desafiadores e oportunidades de crescimento, restringindo o avanço profissional das mulheres. A falta de políticas eficazes de conciliação entre trabalho e vida pessoal também impacta

desproporcionalmente as mulheres, que muitas vezes enfrentam o ônus do trabalho doméstico não remunerado (OLIVEIRA, 2016).

Assim, para alcançar o sucesso e ascender na carreira, as mulheres podem adotar estratégias como buscar mentoria e networking, adquirir habilidades de liderança e comunicação, e se posicionar como agentes de mudança. Além disso, é crucial que as organizações implementem políticas de igualdade de gênero, promovam uma cultura inclusiva e ofereçam oportunidades de desenvolvimento e avanço para todas as funcionárias. O empoderamento das mulheres nas empresas depende da colaboração de líderes, colegas e delas próprias para superar as barreiras e criar um ambiente onde talento e capacidade prevaleçam sobre estereótipos de gênero, permitindo que elas atinjam os mais altos níveis de gestão e, acima de tudo, como elas próprias têm demonstrado, apliquem livremente suas competências de liderança e de intraempreendedorismo (AMMERMAN; GROYSBERG, 2023).

2.4 Liderança Feminina

A liderança feminina é a expressão de habilidades, visão e influência exercida por mulheres em posições de autoridade ou influência, abrangendo a capacidade de guiar, inspirar e catalisar mudanças positivas. Ela se baseia em características como empatia, colaboração, resiliência e pensamento estratégico, criando um estilo de liderança que pode diferir em abordagem da tradicional liderança masculina. A liderança feminina não apenas desafia estereótipos de gênero, mas também traz uma perspectiva única e valiosa para a tomada de decisões, impulsionando ambientes mais inclusivos e dinâmicos (DALPRA; LUNA, 2021).

Fernandes e Roma (2017) apontam que a liderança feminina é marcada por características distintas que frequentemente incluem sensibilidade, empatia e intuição. Quando mulheres estão no comando de empresas, essas qualidades desempenham um papel crucial na tomada de decisões e na criação de um ambiente de trabalho colaborativo. A sensibilidade permite compreender as necessidades e aspirações dos funcionários, promovendo uma cultura de respeito e inclusão. Além disso, a intuição auxilia na identificação de oportunidades emergentes e na antecipação de desafios, contribuindo para uma abordagem estratégica mais ágil e adaptável. Em conjunto, essas características da liderança feminina não apenas fortalecem a gestão empresarial, mas também

impulsionam o crescimento sustentável e a inovação através de uma perspectiva holística e orientada para as pessoas.

Menezes et al. (2013) identificaram, por meio de 64 entrevistas semiestruturadas com mulheres líderes e uso da análise do discurso, quatro principais personagens do imaginário que ditam o perfil de liderança como demonstrados no Quadro 2.

Quadro 2 – Perfis de Liderança.

PERSONAGEM	PRINCIPAL CARACTERÍSTICA	COMPETÊNCIAS
Comandante	Centralizador	Proatividade, persuasão, estrategista.
Nobre	Idealizado/distante	Autoconfiança, integridade, conhecimento.
Político	Articulador	Negociação, comunicação, trabalho em equipe.
Dedicado	Responsável	Foco, comprometimento, senso de responsabilidade.

Fonte: Adaptado de Menezes et al. (2013).

Mulheres enfrentam uma série de obstáculos ao exercerem a liderança nas empresas, particularmente nas empresas familiares. Estereótipos de gênero arraigados e normas sociais podem limitar as oportunidades de avanço, resultando em barreiras para assumir papéis de liderança. Nas empresas familiares, a tradição muitas vezes favorece os homens como sucessores naturais, dificultando a ascensão das mulheres. Além disso, desafios como falta de mentoria, desigualdade salarial e equilíbrio entre vida profissional e pessoal podem tornar a liderança inacessível. No entanto, a conscientização crescente sobre a importância da diversidade de gênero e o empoderamento das mulheres está gerando mudanças positivas, à medida que as empresas reconhecem o valor das perspectivas femininas na liderança e trabalham para superar esses obstáculos (CHIQUET, 2019).

Nesse sentido, Ferreira (2020) recomenda que para superar os obstáculos de gênero nas organizações é preciso implementar estratégias proativas e inclusivas, dentre as quais destaca incentivar a educação e sensibilização sobre igualdade de gênero como fundamental, a fim de promover a conscientização e mudança cultural. Também oferecer programas de mentoria e coaching para mulheres, visando desenvolver habilidades de liderança e construir redes de apoio, também é essencial e, além disso, estabelecer políticas de equidade salarial e oportunidades iguais de promoção contribui para reduzir disparidades de gênero. Ademais a implementação de quotas de gênero em cargos de liderança pode acelerar a representação feminina e a criação de ambientes de trabalho flexíveis e políticas de licença igualitárias também permite que as mulheres alcancem equilíbrio entre vida profissional e pessoal. A combinação dessas estratégias ajuda a criar um



cenário onde as mulheres podem superar obstáculos de gênero e alcançar posições de liderança de maneira justa e eficaz.

Não obstante as dificuldades expostas, é fato que as mulheres vêm se destacando e abrindo espaço para exercerem sua liderança nas organizações, como constatou Tawil (2021) em seu estudo no setor imobiliário, por exemplo.

2.5 Intraempreendedorismo Feminino

De acordo com Said (2013), o intraempreendedorismo refere-se à prática de cultivar uma mentalidade empreendedora dentro de uma organização, incentivando os colaboradores a buscar e implementar inovações e soluções criativas. Os intraempreendedores são indivíduos que agem como empreendedores dentro do ambiente corporativo, identificando oportunidades, assumindo riscos calculados e trabalhando para melhorar processos, produtos ou serviços. Essa abordagem promove a agilidade, a colaboração e a busca por melhorias contínuas, resultando em um ambiente de trabalho mais dinâmico e uma organização mais adaptável às mudanças do mercado.

Para Clark (2018) a mentalidade empreendedora é uma forma de pensar e agir que envolve a disposição para identificar oportunidades, tomar iniciativas, assumir riscos calculados e buscar soluções inovadoras diante dos desafios. Essa mentalidade abraça a criatividade, a resiliência e a proatividade, permitindo que indivíduos e organizações se adaptem às mudanças, busquem constantemente o crescimento e busquem alcançar resultados positivos e impactantes.

Hashimoto (2013) completa afirmando que o espírito empreendedor é um catalisador fundamental para aumentar a competitividade das organizações. Ele inspira a busca constante por melhorias, novas oportunidades e soluções inovadoras. Empreendedores estão predispostos a assumir riscos calculados e a pensar fora da caixa, o que resulta em diferenciação no mercado e na capacidade de se adaptar rapidamente às mudanças. Esse espírito impulsiona a criação de produtos e serviços inovadores, melhora a eficiência operacional e fortalece a resiliência organizacional. Portanto, o fomento do espírito empreendedor dentro das empresas não apenas aumenta sua competitividade, mas também as coloca em uma posição vantajosa para enfrentar os desafios do ambiente empresarial dinâmico.

Nessa toada, o empreendedorismo feminino desempenha um papel crucial nas empresas familiares, trazendo uma perspectiva única e enriquecedora para a dinâmica empresarial. As

mulheres empreendedoras muitas vezes trazem habilidades de liderança, resiliência e criatividade que são essenciais para a sustentabilidade e crescimento dessas organizações (EVELLE, 2019). Além disso, o empreendedorismo feminino ajuda a diversificar as operações e a tomar decisões informadas que consideram uma gama mais ampla de perspectivas. Nas empresas familiares, onde os valores e a cultura são profundamente enraizados, o empreendedorismo feminino contribui para a evolução e adaptação necessárias para acompanhar as mudanças do mercado. A presença de mulheres empreendedoras não apenas fortalece a liderança, mas também impulsiona a inovação, a longevidade e a resiliência das empresas familiares (MACHADO, 2021).

A convergência entre os conceitos de liderança feminina e intraempreendedorismo feminino reside na capacidade de as mulheres de combinar suas habilidades de liderança com uma mentalidade empreendedora. A liderança feminina, com seu foco em empatia, colaboração e sensibilidade, se integra de maneira natural ao intraempreendedorismo, que busca inovação e soluções criativas. Quando aplicados conjuntamente nas empresas, esses conceitos oferecem benefícios substanciais. A liderança feminina promove uma cultura inclusiva e de diversidade, enquanto o intraempreendedorismo incentiva a busca por novas oportunidades e a adaptação a mudanças. A combinação desses dois elementos estimula a inovação, aumenta a resiliência organizacional e cria um ambiente onde as mulheres podem liderar com ousadia, impulsionar a criatividade e impulsionar o crescimento sustentável das organizações (RAMAL, 2019).

Na realidade, o comportamento organizacional está intrinsecamente ligado ao intraempreendedorismo, uma vez que ambos envolvem o estudo e a compreensão das interações entre os indivíduos dentro de uma organização. O intraempreendedorismo é impulsionado pelo comportamento dos colaboradores, que deve ser caracterizado por iniciativa, criatividade e proatividade. Ao promover uma cultura organizacional que valoriza esses comportamentos, as empresas podem estimular o surgimento de intraempreendedores, que buscam oportunidades de inovação e contribuem para o crescimento da organização. Portanto, o entendimento do comportamento organizacional é essencial para criar um ambiente propício ao intraempreendedorismo e ao desenvolvimento de soluções criativas e impactantes (BRUNING et al., 2015).

Grayson et al. (2017) lembram que o intraempreendedorismo desempenha um papel fundamental na construção de um mundo mais sustentável, uma vez que promove a busca por



soluções inovadoras e responsáveis. Colaboradores intraempreendedores estão constantemente em busca de maneiras de melhorar processos, produtos e serviços, considerando não apenas a eficiência, mas também o impacto ambiental e social. Eles desenvolvem ideias que visam à redução de desperdício, a utilização de recursos renováveis e a promoção da responsabilidade social corporativa. Ao integrar a sustentabilidade como um pilar central de suas iniciativas, o intraempreendedorismo contribui para a criação de práticas empresariais mais conscientes e alinhadas com a preservação do meio ambiente e o bem-estar da sociedade.

Finalizando este tópico, De Pree e Brans (2022) informam que mulheres intraempreendedoras desempenham um papel transformador ao desbravar caminhos que impulsionam o sucesso, especialmente em empresas familiares. Com sua visão inovadora e habilidades de liderança, elas quebram paradigmas, introduzem novas ideias e processos, e promovem uma cultura de criatividade e resiliência. Essas mulheres não apenas trazem perspectivas únicas para os desafios enfrentados por empresas familiares, mas também alavancam as vantagens da estrutura familiar, como a confiança e a colaboração, para catalisar o crescimento e a diversificação. Como agentes de mudança, elas inspiram as gerações futuras, estabelecendo uma base sólida para o sucesso duradouro das empresas familiares por meio de uma abordagem intraempreendedora inovadora e focada no progresso.

3 METODOLOGIA

Esta é uma pesquisa, tendo em vista seus objetivos, classificada como exploratória, conforme Gil (2019), uma vez que seu objetivo foi propiciar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito, envolvendo levantamento bibliográfico e entrevistas.

Aplicou-se, para coleta de dados primários, duas entrevistas semiestruturadas que são “um encontro entre duas pessoas, a fim de que uma delas obtenha informações a respeito de determinado assunto, mediante uma conversação de natureza profissional” (LAKATOS; MARCONI, 2003, p. 195). A primeira entrevista ocorreu via WhatsApp e a segunda via videochamada. As duas entrevistadas foram escolhidas com base em suas experiências de vida: ambas se formaram em Administração, exerceram a liderança em organizações, são intraempreendedoras pela postura e ações realizadas dentro das respectivas empresas e vivenciaram processos sucessórios em suas empresas familiares, não necessariamente tendo assumido a gestão da empresa da família no final.

A primeira entrevistada (E1) trabalhou por um período na empresa de sua família, mas optou por sair, e a segunda (E2), com 50 anos de idade, está há mais de 15 anos em sua empresa familiar. As duas entrevistadas têm suas identidades mantidas em sigilo. O roteiro de entrevistas dividiu as perguntas em categorias sendo elas: A Empresa Familiar; Trajetória da Herdeira; Liderança, Sucessão e Processo Sucessório; Relação Familiar x Empresa Familiar; Dificuldades na Empresa Familiar e Opinião da Herdeira sobre o Tema. Por meio da análise do discurso (BARDIN, 2011), a fim de extrair individualmente o que foi possível entender nas entrelinhas e relacionar com o objetivo do presente trabalho.

Registra-se que, por se tratar entrevistas em que “o respondente não é identificável portanto, o sigilo é garantido” (GERHARDT, SILVEIRA, 2009, p. 39) garantindo-se a confidencialidade, não foi necessário obter registro nem avaliação do Comitê de Ética em Pesquisa, conforme preconiza o inciso I do Parágrafo único da Resolução nº 510 do Conselho Nacional de Saúde (CNS, 2016) que trata das diretrizes éticas específicas para as ciências humanas e sociais, o qual explicita que não serão registradas nem avaliadas pelo sistema CEP/CONEP pesquisa de opinião pública com participantes não identificados. Por esse motivo não se apresenta o Certificado de Apresentação de Apreciação Ética. Não obstante, as entrevistas só foram iniciadas após ciência no Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE).

4 ANÁLISE E DISCUSSÕES DOS RESULTADOS

Como o assunto discutido no presente trabalho tem uma dependência direta com a questão de gênero, inicialmente procurou-se entender como se dava essa relação entre homens e mulheres dentro da própria família, que é a primeira organização com a qual o indivíduo tem contato, e invariavelmente influencia na gestão da empresa familiar.

Minhas avós nunca tiveram nenhum emprego fixo e sempre estavam envolvidas com trabalhos domésticos e costura. Meu avô por parte de mãe conseguiu montar uma microempresa de vendas de peças industriais. Já, meu avô por parte de pai trabalhou em várias empresas, mas nunca conseguiu ficar por muito tempo em um mesmo lugar porque tinha vício em álcool. Nesse sentido minha avó por parte de pai sustentava a casa, principalmente, vendendo suas costuras. Na minha família existe muita diferença no tratamento entre homens e mulheres. Ainda me parece seguir um padrão antigo no qual a mulher fica em casa cuidado dos filhos e dos trabalhos domésticos e o homem é responsável por trabalhar e cuidar dos recursos financeiros da família (E1).

... A questão de gênero é bem forte, minha mãe mesmo eu vejo como submissa ao meu pai, mas eu já não me vejo assim, provavelmente por minha formação de fora, mesmo em uma cultura mais voltada ‘pro’ homem eu me vejo diferente. Fora a cultura, o caso da minha mãe também penso que... ela nunca trabalhou fora, sempre foi apoiando o meu pai (E2).



A dependência financeira da mulher em relação ao marido era recorrente há alguns anos, e vem diminuindo com a maior autonomia e escolaridade das mulheres e consequente maior inserção no mercado de trabalho, contudo é ainda um fator muito importante na construção familiar, sobretudo na criação das novas gerações que se espelham em suas mães. Pode-se dizer, portanto, que ambas as entrevistadas cresceram em famílias mais machistas, nas quais as mulheres desempenham um papel muito mais submisso que os homens. Especialmente para a segunda entrevistada, a questão cultural foi um tema abordado como algo que influenciou não somente a criação como também a gestão empresarial.

Pela minha experiência foi muito sofrido, por ser uma família oriental é mais difícil... brasileiros, americanos, os pais têm uma mentalidade diferente. Pais orientais são mais rígidos, têm uma expectativa de um nível maior de respeito que você tem que ter por ele, mesmo dentro da empresa. O pensamento é de que “Aqui você é meu funcionário e trabalha para mim, mas precisa me respeitar como pai”. Talvez para outras culturas as mulheres tenham mais voz e mais espaço, empresa oriental é mais difícil, eu sofri bastante com ele. (E2).

A primeira entrevistada não se encaixa em nenhuma das definições de Dumas (1989), ao passo que a segunda pode ser interpretada, inicialmente, como A Sucessora Invisível.

Quando trabalhei na empresa, contra a vontade do meu pai, eu estava em uma posição de gestão da logística de produção e distribuição. Nesse sentido alinhava com os clientes as demandas da semana para ajudar com a programação da produção e distribuição. Além das tarefas de controle de estoque. (E1).

No meu caso, meu pai só teve filha mulher, três, e eu sou a mais velha. Lógico que no fundo do coração dele, mesmo nos amando muito, enquanto dono da empresa ele gostaria de ter um filho para assumir. [...] No início meu pai queria que eu fizesse algo, mas não confiava em nada que eu fazia porque mulher não ‘cria coisa. (E2).

Enquanto para a E1 a entrada na organização se deu quase como uma forma de desafio, a E2, devido ao seu gênero, se deparou com a realidade de que o pai preferia ter um filho para assumir os negócios e que mesmo com a filha disposta a assumir ela ainda não tem a confiança necessária para que ele delegue tarefas mais estratégicas. Essa situação poderia, por si só, ser uma fonte de conflito sem solução, e por isso entende-se que a determinação e autoconfiança da entrevistada foram competências-chave para não gerar ressentimentos e a sensação de insuficiência aos olhos do pai.

Sabe-se que impor opiniões e pontos de vista aos colaboradores e superiores é um desafio enfrentado por todos, independentemente da estrutura empresarial, entretanto, a dificuldade

enfrentada por mulheres costuma ser sempre maior, uma vez que mulheres incisivas são vistas como arrogantes, além de terem crescido em uma sociedade que sempre as ensinaram a serem flexíveis e se adequarem à situação. Homens e mulheres que trabalham em empresas familiares defrontam os pais ou familiares, que muitas vezes ainda as veem como “crianças” que devem obedecê-los, e para mulheres esse peso ainda é maior, como relatado pelas entrevistadas.

Muitas vezes tive que ser falar de uma maneira mais firme para que as outras pessoas me escutassem. Acredito que por ser filha do dono fui mais facilmente escutada. Embora já encontrei um grau de dificuldade por parte dos funcionários. (E1).

Eu fazia a parte de fechamento de câmbio [...] com o ‘cara’ do câmbio do outro lado, te falando sobre as taxas e tudo. Eu avisava meu pai quando a taxa estava menor para ele saber que eu ia fechar naquele momento, mas ele sempre me contrariava. Ele via na internet que a taxa ia abaixar e mesmo eu explicando as questões econômicas ele me falava que eu não sabia de nada e que ele tinha lido e por isso sabia mais que eu, mesmo que eu estivesse em contato direto com a pessoa responsável. Já aconteceu de ele falar que iria assumir a perda de dinheiro caso a taxa subisse depois do momento que falei porque era assim que tinha que ser. Expliquei como essa era minha responsabilidade e eu que deveria assumir os riscos etc., mas até nas situações em que eram da minha alçada e que eu tinha mais informação, eu precisava do aval dele para prosseguir – esse era meu conflito com ele, eu não tinha a liberdade para tomar as decisões que me cabiam e crescer com meus erros. O que aconteceu foi que chegou na sexta-feira, fim do dia, a taxa estava mais alta e tive que fazer o fechamento mesmo assim, com a perda de dinheiro, ainda tendo que ouvir que Negócios são assim mesmo, um dia se ganha e outro se perde”. Ele tinha desculpas para tudo. Demorou muito para ele aceitar. Já ouvi ele falando para minha mãe, quando estava decepcionado, que a pior decisão que tinham feito foi nos mandar para estudar nos Estados Unidos, mas essa conclusão é simplesmente porque eles queriam que tivéssemos continuado a ser aquelas crianças obedientes de 12 anos que éramos quando fomos para lá. Eles não conseguiam aceitar que crescemos e temos opiniões diferentes das deles, e que podem ser as corretas. (E2).

Com o pai de perfil Comandante (MENEZES et al., 2013), a realidade exige delas uma competência maior de persuasão e sobretudo resiliência para poderem, incessantemente, posicionarem-se de maneira assertiva mesmo que contrariadas pelas pessoas mais próximas, que são da sua família. Especialmente no segundo caso, percebe-se como é importante que a sucessora trabalhe muito sua inteligência emocional para poder administrar os papéis de filha e diretora e não se revoltar por saber da falta de confiança do próprio pai. No entanto, pelos relatos, percebe-se que a relação sanguínea com os donos pode trazer bons frutos, como ter sua opinião mais facilmente validada, o que pode ser visto, de certa forma, como um preconceito – no sentido mais lato da palavra – em que as pessoas ao redor confiam no sucessor sem que ele necessariamente tenha se mostrado digno da confiança dos demais colaboradores.

Em relação ao processo sucessório, no caso da primeira entrevistada não há um plano de sucessão, pois os proprietários ainda administram sem problemas. No segundo caso, a empresa já passou por sua primeira sucessão e, embora ainda não tenha desenhado um plano sucessório para a próxima geração, a E2 fez uma observação quanto ao processo quando se aborda a questão de gênero.

Acho que exige mais da mulher, porque assim, o homem só vai lá e fala “eu sou o dono”, o pai apresenta como o filho que vai assumir os negócios, a mulher não, tem que lutar, mostrar o conhecimento e convencer os outros do seu valor, é mais trabalhoso, mas também é mais gostoso. Esse reconhecimento e a conquista gradual do seu espaço... para mim é o melhor. (E2).

Observa-se como, nesse caso, a entrevistada tem a percepção de que teve que galgar sua posição de maneira mais incisiva (uso da palavra luta, convencer) que homens, supostamente seu primo, que trabalha junto e foi apresentado como o filho do outro proprietário, tio da entrevistada.

Apesar do discurso dos atuais gestores de que a entrada das filhas seria positiva e de que teriam autonomia, ainda é com certa dificuldade que a nova geração consegue contribuir com ideias: “Como é uma empresa familiar e tradicional ideias de inovação com o uso de novas tecnologias não são muito bem aceitas. (E1).

Lembro de uma expressão que meu pai sempre falava para mim, e que eu aguentei por muitos anos até não aguentar mais [...] que traduzido do chinês ficaria: ‘A decisão é minha, você só faz o que estou mandando. (E2).

Mesmo assim, há a constante pressão para que os filhos assumam os negócios dos pais.

Minha decisão de sair da empresa familiar foi impulsionada pelo desejo de conhecer empresas maiores, suas tecnologias e ferramentas de gestão. Em algum momento pretendo montar minha própria empresa infelizmente não consigo encontrar mais oportunidade no ramo da família. Ele não gosta, fala até hoje que eu tenho que ir trabalhar com ele e tudo, sobra até para o meu irmão. Ele fala que se esforçou muito e seria ‘jogado fora’ caso nenhum dos filhos assuma os negócios. (E1).

Por fim, a competência mais importante, segundo a E2 é a comunicação e saber equilibrar, como Floriani e Rodrigues (2000, p. 304) relatam, os chapéus de membro da família, acionista e executivo, e a falta de habilidade em não sobrepor esses papéis pode gerar até mesmo uma profunda desmotivação, como relatado.

Negócio de família é muito complicado, exige muita comunicação, porque assim, se você é funcionário de uma empresa, você dá sua opinião e não envolve emoções de pai-filha, tio-sobrinha etc. Você trabalha, pode gostar ou não, tem a opção de sair e não leva as situações para o pessoal. Na empresa familiar é diferente, porque ele querendo ou não, estou em um ambiente que quero que ele me trate como diretora financeira, mas às vezes ele não consegue e acaba me vendo como a filha que deve fazer o que ele manda. No entanto, naquele momento não sou filha dele, sou a diretora da área de finanças, entende? Essa emoção é muito difícil de romper, e fica claro tanto para a filha quanto para o pai. Vários



dias eu não quis ir trabalhar, não pelo trabalho em si, mas por saber que entrando lá vou ter conflito. (E2).

Então foi muito conflituoso, demorou cerca de 15 anos para ele confiar em mim como confiava nos homens, mas hoje ele já fala que não tem diferença alguma em ter filhos ou filhas e não se arrepende de não ter tido meninos. Eu fico muito feliz porque eu fui capaz de mostrar para ele que consigo fazer tudo. (E2).

Percebe-se que a confiança do pai, algo que por vezes parece tão simples, na empresa familiar pode ser fonte de conflito e, quando solucionado, torna-se uma grande fonte de alívio e satisfação, por saber que por meio dos esforços pessoais, a executiva, e não mais filha conquistou a confiança não do pai, mas do proprietário, sendo inclusive a validação pessoal de que o pai se sente contemplado, mesmo sem um filho homem.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Verificou-se, pelos dados da pesquisa, que o esforço das mulheres tanto para intraemprender e liderar, quanto no processo sucessório de empresas familiares, é redobrado devido aos estereótipos e preconceitos ainda extremamente enraizados na sociedade, e mesmo que debates acerca do tema tenham feito a visão sobre elas evoluir muito ao longo dos anos, foi possível observar que ainda enfrentam desafios até mesmo dentro de casa.

Apesar dos avanços nas últimas décadas, as mulheres ainda enfrentam desafios significativos quando se trata de avançar para os altos níveis de liderança em suas carreiras. Enquanto esforços estão sendo feitos para combater a dominação masculina e promover a igualdade de gênero, é crucial continuar conscientizando sobre essas questões, desafiando normas prejudiciais e trabalhando coletivamente para criar uma sociedade verdadeiramente equitativa, onde todas as mulheres possam alcançar seu potencial pleno, livre de violência simbólica e desigualdades sistêmicas.

A resolução dessas dificuldades exige um esforço consciente para promover a igualdade de gênero, proporcionar oportunidades de capacitação e conscientização, bem como mudar percepções arraigadas em torno das capacidades das mulheres na liderança. À medida que as empresas familiares reconhecem o potencial e o valor das mulheres nas gerações mais jovens, podem superar essas barreiras e abrir caminho para uma liderança inclusiva e diversificada, contribuindo para o crescimento e sucesso sustentável das empresas no longo prazo.



Para enfrentar essas desigualdades, é fundamental que as organizações implementem políticas de igualdade de gênero, promovam a inclusão de mulheres em todos os níveis e combatam ativamente o sexismo e o assédio. A conscientização, o diálogo aberto e a colaboração são vitais para superar esses desafios, construindo um ambiente de trabalho mais justo, diverso e equitativo, onde todas as mulheres possam prosperar e alcançar seu potencial máximo.

Evidenciou-se que a relação familiar desempenha um papel extremamente importante na decisão de entrar para a empresa da família, assim como de continuar, pois mesmo que os filhos sejam socializados desde pequenos, seja fisicamente na empresa ou apenas acompanhando a trajetória dos pais, os desafios de gerir uma complexa relação que é a estrutura empresarial se agravam quando se trata de mulheres herdeiras.

A hipótese inicial era de que os maiores desafios enfrentados estavam ligados ao senso de meritocracia, segundo o qual as pessoas enxergavam a herdeira como menos merecedora devido a sua relação sanguínea com os proprietários, entretanto, o que se observou é que o maior desafio é o emocional, uma vez que há um constante sentimento de insuficiência e comparação com os outros homens da família.

Portanto, as mulheres líderes ou intraempreendedoras em empresas familiares devem trabalhar sua inteligência emocional, e se mostrar, acima de tudo, resilientes para superar os desafios constantes sem que isso afete sua relação familiar; autoconfiantes para que a constante comparação com parentes do sexo masculino não afete sua autoestima e comunicação flexível e paciente para poder transmitir e administrar toda a carga emocional que acompanha esse tipo de sociedade empresarial.

Como limitações da pesquisa, reconhece-se que sua abordagem qualitativa (entrevistas) e natureza amostral não probabilística, não permitem generalizar seus achados, o que de maneira alguma invalida a aplicabilidade dos resultados do trabalho, pois este tipo de amostragem e de abordagem são comumente utilizadas em pesquisas exploratórias, cujo objetivo é obter informações descritivas, sem a pretensão de extrapolar os resultados para toda uma população.

Destarte, este estudo não esgota o assunto, pois há ainda muito a fazer para que as mulheres, inclusive nas empresas de suas famílias, possam assumir a liderança de acordo com as competências que tiverem não tendo suas trajetórias de carreira retardadas ou até bloqueadas devido ao seu gênero. Este é um tema sensível e que exige mais pesquisas e discussões.



Por fim, sugere-se que o sistema CFA/CRA procure adotar algumas das ações aqui identificadas no sentido de oferecer apoio às mulheres administradoras que são herdeiras ou atuam em empresas familiares.

REFERÊNCIAS

- AMMERMAN, Colleen; GROYSBERG, Boris. **Mulheres, carreiras e o (difícil) avanço para os altos níveis de liderança**. Santana de Parnaíba: Amarilys; Manole, 2023.
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.
- BOURDIEU, Pierre. **A dominação masculina: a condição feminina e a violência simbólica**. São Paulo: Bertrand Brasil, 2019.
- BRASIL. **Lei nº 14.611/2023**: Dispõe sobre a igualdade salarial e de critérios remuneratórios entre mulheres e homens e altera a Consolidação das Leis do Trabalho, aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943. Brasília: Presidência da República, 3 jul. 2023.
- BRUNING, Camila; RASO, Cristiane Cecchin Monte; DE PAULA, Alessandra. **Comportamento organizacional e intraempreendedorismo**. São Paulo: InterSaberes, 2015.
- CHIQUET, Maureen. **Do nosso jeito: mulheres, liderança e sucesso**. São Paulo: Seoman, 2019.
- CLARK, Dorie. **Você intraempreendedor: monetize suas habilidades, crie várias fontes de renda e tenha sucesso**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2018.
- CNS, Conselho Nacional de Saúde. **Resolução nº 510**. Brasília: Ministério da Saúde, 7 de abril de 2016.
- DALPRA, Patrícia; LUNA, Fabiana de. **O código feminino da liderança: o futuro das organizações e de seus líderes**. Curitiba: Artêra, 2021.
- DE PREE, Maggie; BRANS, Florencia Estrade Marjorie. **Guia de desbravamento para intraempreendedores**. Curitiba: Voo, 2022.
- DUMAS, Colette. Understanding of father-daughter and father-son dyads in family-owned businesses. **Family Business Review**, v. 2, n. 1, p. 31-46, mar. 1989.
- EVELLE, Monique. **Empreendedorismo feminino: olhar estratégico sem romantismo**. Rio de Janeiro: Memória Visual, 2019.
- FERNANDES, Mônica; ROMA, Andréia. **Liderança feminina em ação: a sensibilidade e a intuição no comando**. São Paulo: Leader, 2017.
- FERREIRA, Lucelena. **Mulheres na liderança: estratégias para superar obstáculos de gênero nas organizações**. São Paulo: Matrix, 2020.
- FLORIANI, Oldoni Pedro; RODRIGUES, Leonel Cezar. Sucessão empresarial: processo sucessório em empresas familiares. **Anais**. Encontro de Estudos Sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas, Maringá, p. 299-312, out. 2000.
- GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo (orgs.). **Métodos de pesquisa**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.



- GERSICK, Kelin E.; DAVIS, John A.; HAMPTON, Marion McCollom; LANSBERG, Ivan. **De geração para geração: ciclos de vida das empresas familiares**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2017.
- GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 2019.
- GRAYSON, David; MCLAREN, Melody; SPITZECK Heiko. **Intraempreendedorismo, jazz e outras coisas: como inovadores de negócios estão ajudando a construir um mundo mais sustentável**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2017.
- HASHIMOTO, Marcos. **Espírito empreendedor nas organizações: aumentando a competitividade através do intraempreendedorismo**. São Paulo: Saraiva, 2013.
- IBGE, Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Estatísticas de gênero: indicadores sociais das mulheres no Brasil 2a edição**. Rio de Janeiro, 2021.
- IPEA, Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. **Mercado de trabalho: conjuntura e análise**. Brasília, abril de 2019.
- LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2003.
- MACHADO, Sibeli Cardoso Borba (coord.). **Empreendedorismo feminino: inovação e associativismo**. São Paulo: Literare Books, 2021.
- MENEZES, Raquel Santos Soares; OLIVEIRA, Janete Lara; DINIZ, Ana Paula Rodrigues. Simbolismos de gênero e gestão: uma análise das feminilidades de executivas brasileiras. **Revista de Gestão e Secretariado**, v. 4, n. 1, p.1-22, jan/jun 2013.
- MOREIRA, Eduardo Fernandes Pestana; MARTYNIUK, Valdenise Leziér (orgs.). **Tendências da Administração em debate**. São Paulo: Estação das Letras e Cores Editora, 2021.
- MOURA, Mariana. **Supergovernança: um olhar ampliado sobre os desafios das empresas familiares**. São Paulo: Trevisan Editora, 2020.
- OLIVEIRA, Olga Maria Boschi Aguiar de. **Mulheres e trabalho. desigualdades e discriminações em razão de gênero**. Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2016.
- PRADO, Roberta Nioac. **Manual prático e teórico da empresa familiar: organização patrimonial, planejamento sucessório, governança familiar e corporativa e estratégias societárias e sucessórias (governança corporativa)**. São Paulo: SaraivaJur, 2023.
- RAMAL, Silvina Ana. **Mulheres líderes e empreendedoras: os compromissos que fazem a diferença na carreira de uma executiva**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2019.
- ROSA, Conrado P da. **Planejamento sucessório: teoria e prática**. São Paulo: Juspodivm, 2022.
- SAID, José Guilherme Said Pierre Carneiro. **Intraempreendedorismo: conceitos & práticas para construção de organizações inovadoras**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2013.
- SALMERON, Bruno Luís Ferrari. **Governança em família: da fundação à sucessão**. São Paulo: Évora, 2018.
- SANDBERG, Sheryl. **Faça acontecer: mulheres, trabalho e a vontade de liderar**. São Paulo: Companhia das Letras, 2013.



XXVIII Encontro
Brasileiro de
Administração

SCHUMAN, Amy; STUNTZ, Stacy Stutz; WARD, John L. **A Empresa familiar como paradoxo.** Porto Alegre: Bookman, 2011.

TAWIL, Elisa. **Proprietárias:** a ascensão da liderança feminina no setor imobiliário. São Paulo: Maquinaria Sankto Editora e Distribuidora Ltda., 2021.