O DESAFIO DA SUCESSÃO FEMININA EM EMPRESAS FAMILIARES: um estudo sobre conflitos geracionais e gestão do conhecimento

JENNIFER THAIS SANTOS FERNANDE[1];
MELINA ALVES GOMES [2]

[1] Pontifícia *Universidade Católica de Minas Gerais – PUC Minas – jennifferthais139@gmail.com*
[1] Pontifícia *Universidade Católica de Minas Gerais – PUC Minas – melinalvess@gmail.com –*

O DESAFIO DA SUCESSÃO FEMININA EM EMPRESAS FAMILIARES: um estudo sobre conflitos geracionais e gestão do conhecimento

Resumo

Este estudo investiga os desafios da sucessão e mudança organizacional em empresas familiares sob a perspectiva de gênero, focando na transição entre mães gestoras e filhas sucessoras. O objetivo é analisar dois relatos de experiência em que sucessoras, após a formação superior, enfrentam resistências ao aplicar conhecimentos técnicos nos negócios maternos.A fundamentação teórica utiliza as perspectivas de Motta (2001), Bernhoeft (1991) e Lorea (2024). Metodologicamente, trata-se de um relato de experiência qualitativo e descritivo baseado em narrativas e transcrições das autoras. Os resultados indicam que o vínculo afetivo interfere na legitimidade do discurso técnico, limitando a sucessora ao papel simbólico de "filha" e gerando insatisfações emocionais. Observou-se que proposições teóricas são frequentemente validadas apenas por agentes externos. Conclui-se que a ausência de mecanismos formais de governança e a confusão entre recursos pessoais e institucionais fragilizam a sucessão. A formalização de papéis e a Gestão do Conhecimento surgem como estratégias essenciais para a sustentabilidade organizacional e resiliência familiar

Palavras-chave: Empresa Familiar. Sucessão Feminina. Mudança Organizacional. Gestão do Conhecimento.

1. INTRODUÇÃO

O presente estudo, ainda em fase de construção, consiste em investigar os desafios da sucessão e da mudança organizacional em empresas familiares sob a perspectiva de gênero, focando na transição de conhecimento entre mães gestoras e filhas sucessoras. O objetivo é apresentar dois relatos de experiência em empresas geridas por mães, nas quais as filhas, após a conclusão do ensino superior, enfrentam resistências ao tentarem aplicar o conhecimento técnico adquirido para o aprimoramento do negócio. A fundamentação teórica baseia-se nas perspectivas de mudança organizacional de Motta (2001), na dinâmica de empresas familiares de Bernhoeft (1991) e nos desafios da sucessão feminina (LOREA, 2024).

A relevância das empresas familiares no cenário econômico mundial é incontestável, representando a base do Produto Interno Bruto (PIB) e da geração de empregos em diversas nações. No Brasil, estima-se que cerca de 90% das organizações possuam estrutura familiar, variando de pequenos negócios de subsistência a grandes conglomerados industriais.

Contudo, a despeito de sua força econômica, essas instituições enfrentam um desafio crítico: a sobrevivência através das gerações. Estatísticas apontam que apenas uma parcela reduzida dessas empresas alcança a terceira geração, sendo a sucessão o momento de maior vulnerabilidade institucional (GERSICK et al., 1997).

Dentro deste panorama, emerge a figura da sucessora feminina. Historicamente invisibilizada em estudos que privilegiavam a primogenitura masculina, a mulher assume hoje um papel protagonista na gestão familiar, enfrentando, porém, barreiras invisíveis denominadas "teto de vidro". Observa-se que a sucessão feminina em empresas familiares não envolve apenas a transferência de funções administrativas, mas também disputas simbólicas relacionadas ao reconhecimento da mulher como sujeito legítimo da liderança (BARRETT; MOORES, 2009). Nesse contexto, o conhecimento técnico e acadêmico das sucessoras frequentemente confronta estruturas familiares centralizadas, nas quais autoridade, afeto e poder permanecem profundamente interligados (BERNHOEFT, 1991). Tal dinâmica evidencia que os desafios enfrentados pelas sucessoras ultrapassam questões estritamente organizacionais, envolvendo também relações de legitimidade, identidade e reconhecimento dentro do sistema familiar e empresarial (LOREA, 2024). O conflito central deste estudo reside no embate entre o saber empírico da fundadora, muitas vezes pautado na resiliência e na prática operacional e o saber científico da sucessora, advindo da formação em nível superior.

Este artigo objetiva analisar, por meio dos relatos de experiência das autoras, que vivenciam sucessão feminina familiar como a obtenção de conhecimento especializado por parte das filhas atua como um vetor de mudança organizacional que, paradoxalmente, encontra resistência no sistema familiar. Investiga-se como a dinâmica maternal e o apego ao controle por parte das mães gestoras podem deslegitimar o discurso técnico das sucessoras, transformando o potencial de inovação em desgaste emocional. A análise fundamenta-se nas perspectivas de Motta (2001) sobre transformação organizacional e nos conceitos de contratos emocionais de Bernhoeft (1991).

A metodologia consiste em um relato de experiência de cunho qualitativo e descritivo com a coleta narrativa das autoras através de áudio e transcrição . Os resultados indicam que a inserção da sucessora no ambiente organizacional não resulta automaticamente em reconhecimento profissional, sendo sua posição frequentemente limitada ao papel simbólico de "filha". Observou-se que o vínculo afetivo interfere na legitimidade do discurso técnico, onde proposições fundamentadas teoricamente pela sucessora são ignoradas, mas aceitas quando apresentadas por agentes externos. Ademais, identificaram-se fragilidades estruturais, como a ausência de separação entre recursos pessoais e institucionais e a falta de critérios objetivos de remuneração. Ambas autoras apresentam insatisfações emocionais na condição desta mãe fora da empresa, e este estudo está desempenhando um papel de resiliencia profissional e familiar.

Conclui-se que os conflitos observados não são meramente interpessoais, mas decorrem da ausência de mecanismos formais de governança. A implementação de práticas de Gestão do Conhecimento e a formalização de papéis surgem como estratégias imperativas para permitir que a experiência prática da fundadora e a formação acadêmica da sucessora coexistam de forma sinérgica, promovendo o amadurecimento institucional e a sustentabilidade do negócio.

2. Metodologia

Esta pesquisa adota uma abordagem qualitativa de natureza descritiva, utilizando o método do Relato de Experiência como eixo condutor. O relato de experiência é uma ferramenta valiosa no campo das Ciências Sociais Aplicadas, pois permite que o pesquisador examine fenômenos organizacionais a partir de uma vivência direta, transformando a subjetividade da prática em dado analítico fundamentado (LOPES; CARRIERI, 2010).

O corpus analítico é composto por duas narrativas distintas, porém convergentes, de sucessoras em empresas familiares mineiras. O primeiro caso refere-se a uma indústria de bordados computadorizados com 25 anos de mercado, e o segundo, a uma associação de catadores de materiais recicláveis. O procedimento metodológico envolveu a escrita autoral dos relatos das autoras, a categorização teórica com a aplicação das seis dimensões de Motta (2001) Estratégica, Estrutural, Tecnológica, Política, Cultural e Humana para analisar os pontos de conflito bem como o confronto (triangulação) entre as percepções das sucessoras e os modelos teóricos de governança e sucessão feminina (LOREA, 2024).

3 Relatos e Referencial teórico

3.1 A Dualidade entre Inovação Tecnológica e Apego Emocional no Setor de Bordados

O primeiro relato detalha a trajetória de uma organização familiar no setor de bordados industriais. A gênese do negócio remete ao esforço da fundadora, que estabeleceu as bases da empresa por meio de processos manuais e planejamento artesanal. A ruptura inicial ocorreu com a transição tecnológica para sistemas computadorizados. Nesse cenário, a filha mais jovem, com apenas 15 anos, assumiu o domínio técnico de softwares de programação, operando uma "substituição de competências" que eliminou custos externos e internalizou o saber-fazer tecnológico no núcleo familiar.

Contudo, a obtenção do grau superior em Design de Moda pela sucessora funcionou como um catalisador de tensões latentes. Ao tentar transpor o conhecimento acadêmico para a gestão estratégica, a filha confrontou o que Bernhoeft (1991) define como o "estilo administrativo paternalista", onde a autoridade não emana do cargo, mas do papel parental. A resistência da mãe em formalizar a sociedade ou registrar o vínculo empregatício da filha apesar desta gerir uma carteira de mais de 30 clientes e uma produção de 100 mil unidades mensais revela o uso do afeto como mecanismo de controle.

A "crise de legitimidade" manifestou-se de forma aguda quando o reconhecimento externo superou o interno: os clientes, percebendo a competência técnica da sucessora, passaram a ignorar a fundadora nas tomadas de decisão. Sob a perspectiva cultural de Motta (2001), a inovação trazida pela filha foi percebida não como progresso, mas como uma afronta à identidade da fundadora. O encerramento das atividades da empresa após 25 anos exemplifica o paradoxo da sucessão feminina: o sucesso operacional foi sufocado pela incapacidade de profissionalizar os contratos emocionais.

Posteriormente, ao graduar-se em Design de Moda, a sucessora identificou a necessidade de adaptações estratégicas no modelo de negócio. No entanto, o processo de sucessão esbarrou na resistência da fundadora. Conforme aponta Bernhoeft (1991), o estilo administrativo baseado em contratos emocionais dificultou a aceitação da filha como gestora. A mãe não apenas rejeitou a formalização da sociedade, como também se recusou a assinar a carteira de trabalho da sucessora, embora esta desempenhasse funções de proprietária perante clientes e

fornecedores.

A tensão atingiu o ápice quando a legitimidade da filha foi consolidada externamente: os clientes passaram a resolver demandas diretamente com ela, ignorando a autoridade da mãe. Sob a lente de Motta (2001), o conflito deslocou-se da perspectiva Tecnológica para a Política. Contudo, vale ressaltar que, apesar do conflito sucessório, a organização manteve uma "gestão humanizada" e uma ética trabalhista impecável, sem registros de processos judiciais em 25 anos. Esse zelo reflete os valores institucionais da fundadora mencionados por Lodi (2003), evidenciando que, mesmo em cenários de falha na sucessão formal, a cultura do cuidado pode coexistir com a crise de autoridade. O encerramento da empresa, decidido estrategicamente antes da pandemia, permitiu a restauração dos vínculos afetivos, confirmando que a separação entre o "CNPJ" e o "CPF" foi a única via para a preservação da coesão familiar.

A decisão de encerrar o CNPJ antes da pandemia foi, em última análise, uma percepção antecipada da queda de demanda pelo serviço de bordado, mas sobretudo um ato de preservação do sistema familiar em detrimento do sistema empresarial, permitindo que a relação mãe-filha sobrevivesse às cinzas do negócio.

3.2 O Embate de Saberes e a Hierarquia Maternal na Economia Solidária

O segundo relato apresenta a realidade de uma associação de catadores de recicláveis, onde a gestão é exercida por uma fundadora cuja liderança foi forjada na lida direta com o resíduo e na sobrevivência coletiva. O conflito emerge com a inserção da filha, estudante de Administração, que tenta introduzir ferramentas de Gestão do Conhecimento (FREIRE et al., 2010) em uma estrutura tradicionalmente informal.

Neste contexto, a formação acadêmica da sucessora atua como um elemento estranho ao ecossistema da associação. A fundadora, detentora de um saber empírico e de ensino básico, projeta na filha um julgamento de valor exacerbado, onde qualquer tentativa de profissionalização é lida como crítica aos métodos tradicionais da mãe. Conforme discutido por Lopes e Carrieri (2010), o "drama familiar" invade a esfera produtiva: a mãe ignora as competências da estudante de Administração, tratando o saber científico como uma abstração sem valor prático frente à "dureza" do trabalho braçal.

Neste cenário, observa-se uma resistência severa à Gestão do Conhecimento (FREIRE et al., 2010). A mãe desconsidera as ferramentas administrativas propostas pela filha, agindo como se o conhecimento acadêmico fosse irrelevante diante da lida cotidiana. A relação é marcada pela confusão de papéis: a mãe projeta a autoridade maternal no ambiente de trabalho, submetendo a filha a julgamentos e cobranças mais rigorosos do que os aplicados aos demais associados.

Um ponto crítico reside na gestão financeira e institucional. A sucessora aponta a inexistência de separação entre o "CPF" e o "CNPJ", relatando episódios em que aportou recursos próprios para evitar o déficit da associação. Embora desempenhe funções administrativas, de articulação e de resolução de problemas junto ao poder público, sua remuneração permanece estritamente como a de uma catadora. Esse cenário reflete a ausência de Governança Familiar, onde o sacrifício pessoal é esperado como prova de lealdade à causa, impedindo a análise da viabilidade econômica real do negócio.

A "Invisibilidade Estratégica" (BARRETT; MOORES, 2009) é aqui agravada pela vulnerabilidade social. A sucessora possui a visão técnica necessária para expandir a associação, buscar editais de fomento e otimizar a logística, mas sua voz é silenciada pela "autoridade maternal" que não admite a inversão de papéis (a filha ensinando a mãe). O relato

evidencia que a angústia da sucessora não advém da carga de trabalho, mas da impossibilidade de exercer sua identidade profissional dentro do coletivo familiar e associados. A resistência materna à mudança, analisada pela lente política de Motta (2001), mostra que a fundadora prefere manter o controle total de uma estrutura limitada a compartilhar o poder em uma estrutura expandida e profissionalizada.

A formação acadêmica atua como um "elemento estranho". Conforme Lopes e Carrieri (2010), o "drama familiar" invade a esfera produtiva: a mãe ignora as competências da estudante, tratando o saber científico como abstração frente à dureza do trabalho braçal. O relato culmina em um conflito de identidade: a sucessora sente-se dividida entre a obrigação moral de não abandonar a luta materna e o esgotamento causado pelo desrespeito profissional. O limite profissional é inexistente, pois qualquer tentativa de estabelecer normas administrativas atravessa a relação pessoal, fazendo com que a sucessora se sinta valorizada em um dia e diminuída no outro, muitas vezes de forma pública.

Observa-se a "Invisibilidade Estratégica": a sucessora possui a visão técnica para expandir a associação, mas sua voz é silenciada pela autoridade maternal que não admite a inversão de papéis. Como discutido por Lorea (2024), a sucessora lida com a angústia de ser tratada apenas como "filha" no momento em que tenta ser "gestora". O conflito não reside na técnica, mas na dimensão simbólica: aceitar o conhecimento da filha significa, para a fundadora, admitir a obsolescência de seus próprios métodos, transformando a inovação em uma ameaça à sua identidade.

O conflito não reside na técnica, mas na dimensão simbólica: aceitar o conhecimento da filha significa, para a fundadora, admitir a obsolescência de seus próprios métodos, fazendo com que a inovação seja percebida como ameaça à identidade construída pela fundadora.

Observa-se, ainda, que a sucessão feminina no contexto da economia solidária evidencia desigualdades historicamente construídas em torno da legitimidade da liderança nas organizações familiares e coletivas. Em processos sucessórios masculinos, o herdeiro tende a ser percebido de forma mais natural como continuidade da autoridade familiar e organizacional, enquanto a sucessora frequentemente necessita comprovar repetidamente sua competência técnica e capacidade de gestão para alcançar reconhecimento dentro da própria estrutura em que atua (LOREA, 2024).

Nesse contexto, propostas de profissionalização e reorganização administrativa passam a ser interpretadas não apenas como mudanças institucionais, mas como ameaças simbólicas à autoridade construída pela fundadora, fazendo com que o conflito sucessório ultrapasse disputas administrativas e revele relações de poder, gênero e legitimidade presentes na dinâmica organizacional (BARRETT; MOORES, 2009).

4. Resultados e Discussão

Os resultados evidenciam que a introdução de novas tecnologias e métodos de gestão pelas sucessoras gera uma crise de identidade no sistema familiar. No Relato 1 (Setor Têxtil), a sucessora assumiu a vanguarda tecnológica ao dominar softwares de programação aos 15 anos. Embora essa competência tenha garantido a sustentabilidade operacional e a escalabilidade do negócio (atingindo 100 mil unidades mensais), ela não se traduziu em autonomia decisória. A fundadora, ao recusar a formalização do vínculo societário ou empregatício da filha, utilizou a estrutura da empresa como uma extensão da autoridade materna, evidenciando o que Bernhoeft (1991) descreve como a confusão entre o "papel de mãe" e o "papel de líder". O reconhecimento externo dos clientes, que legitimavam a filha

como a real gestora, foi interpretado pela mãe como uma usurpação de poder, culminando na extinção voluntária do negócio para preservar o vínculo afetivo.

No Relato 2 (Associação de Reciclagem), o conflito manifesta-se na dimensão da Gestão do Conhecimento. A sucessora, estudante de Administração, tenta institucionalizar processos em uma organização de base produtiva informal. Aqui, a resistência materna é ancorada na baixa escolaridade formal e na valorização extrema do trabalho braçal em detrimento do intelectual. A "Invisibilidade Estratégica" (BARRETT; MOORES, 2009) é nítida: as competências da filha são tratadas como inexistentes ou irrelevantes, pois aceitá-las exigiria que a mãe reconhecesse a necessidade de profissionalização — um passo que ameaça sua zona de conforto e autoridade histórica. Aprofundando a discussão, identificam-se eixos críticos que sustentam as dificuldades de transição:

1. A Deslegitimação pelo Afeto: Em ambos os casos, a autoridade da fundadora baseia-se no sacrifício pessoal , enquanto a da sucessora baseia-se na qualificação técnica. Quando a sucessora propõe mudanças, a fundadora interpreta a inovação como uma crítica aos seus métodos passados, reagindo através de mecanismos de controle emocional para preservar sua identidade.

2. O Paradoxo da Validação Externa: Observou-se que a legitimidade da sucessora é frequentemente consolidada primeiro pelo mercado e apenas tardiamente pela família. No Relato 1, os clientes passaram a resolver demandas diretamente com a filha, ignorando a fundadora. Esse reconhecimento externo, em vez de facilitar a sucessão, intensificou o conflito político, pois foi percebido pela mãe como uma tomada de poder.

3. Barreiras Estruturais e de Gênero: A sucessão feminina ainda esbarra no estigma de ser apenas a "filha da dona". Conforme Lorea (2024), a sucessora lida com a angústia de provar seu valor com maior intensidade do que sucessores masculinos.

4. A Falha na Gestão do Conhecimento: A resistência à mudança organizacional não residiu na falta de estratégia, mas em barreiras culturais e políticas.

Comparativo de Relatos: Sucessão e Dinâmica Organizacional

Critério de Comparação	Relato 1: Setor de Bordados	Relato 2: Associação de Reciclagem
Perfil da Fundadora	Gestora pioneira, foco em planejamento e modelos manuais.	Líder comunitária, foco na lida direta e sobrevivência.
Formação da Sucessora	Nível Superior em Design de Moda.	Estudante de Nível Superior em Administração.
Vetor de Mudança	**Tecnológico:** Automação e programação de softwares.	**Gestão:** Profissionalização e Gestão do Conhecimento.
Conflito Central	Disputa de autoridade política e falta de formalização (sociedade/registro).	Deslegitimação do saber acadêmico perante o saber empírico braçal.
Barreira de Gênero	Estigma da "filha" sem autonomia perante clientes e fornecedores.	Invisibilidade estratégica e julgamento materno exacerbado.
Dimensão de Motta (2001)	**Política:** Reconhecimento externo ignorado pela fundadora.	**Cultural:** Resistência à mudança de métodos tradicionais.
Mecanismo de Controle	Afeto e "Contratos Emocionais" (Bernhoeft, 1991).	Hierarquia maternal sobreposta à hierarquia profissional.
Desfecho / Situação	Extinção da empresa para preservação do vínculo familiar.	Conflito ativo e angústia na afirmação da identidade profissional.

Figura 1 : Infográfico comparativo dos relatos

Em ambos os relatos, a análise pelas dimensões de Motta (2001) demonstra que a mudança organizacional falhou por barreiras Políticas e Culturais. A incapacidade de profissionalizar os "contratos emocionais" impediu que o saber acadêmico fosse absorvido como um ativo competitivo, restando apenas o encerramento do vínculo profissional como via para salvar o vínculo familiar. Observa-se também que o "ceticismo familiar" exige que a sucessora prove seu valor de forma exaustiva. A análise comparativa indica que, sem mecanismos de Governança Familiar, o conhecimento acadêmico não é absorvido pela organização; ele permanece como um corpo estranho que gera atrito e sofrimento psíquico, em vez de desenvolvimento institucional.

A sucessão feminina em empresas geridas por mães é permeada por nuances emocionais que transcendem a teoria clássica. O principal achado é que o conhecimento técnico é insuficiente para uma sucessão bem-sucedida sem a maturidade para a redistribuição do poder. A autoridade, nessas organizações, frequentemente reside na autoridade e no papel parental, deslegitimando o saber acadêmico.

Observa-se, ainda, que os conflitos sucessórios analisados demonstram que a sucessão feminina em empresas familiares permanece atravessada por barreiras simbólicas relacionadas à legitimidade da liderança feminina. Diferentemente dos sucessores masculinos, frequentemente percebidos como continuidade natural da autoridade familiar, as sucessoras necessitam validar continuamente sua competência técnica e capacidade de gestão para conquistar reconhecimento dentro da própria organização (LOREA, 2024). Tal dinâmica evidencia que os desafios da sucessão feminina ultrapassam aspectos administrativos, envolvendo disputas emocionais, identitárias e relações de poder construídas historicamente no ambiente familiar e organizacional.

5. Considerações finais

As reflexões aqui apresentadas demonstram que a sucessão feminina em empresas geridas por mães é permeada por nuances emocionais que transcendem a teoria administrativa clássica. O principal achado deste estudo é que o conhecimento técnico, isoladamente, é insuficiente para garantir uma sucessão bem-sucedida se não houver a maturidade dos fundadores para a redistribuição do poder político e simbólico.

Em especifico empresas familiares geridas por mães, revela que o conflito geracional e a resistência à sucessão feminina são fenômenos complexos, enraizados na sobreposição dos sistemas empresa, família e propriedade. A evidência de que o conhecimento acadêmico é frequentemente deslegitimado dentro do ambiente familiar confirma que, nessas organizações, a autoridade não reside no saber técnico, mas na antiguidade da liderança e no papel parental.

Ambos os relatos convergem para a tese de Gersick et al. (1997), de que a sucessão é o "teste supremo" da continuidade. Independentemente do porte seja uma indústria de bordados com alto faturamento ou uma associação de reciclagem a incapacidade de separar o sistema familiar do sistema empresarial resulta em sofrimento emocional e estagnação técnica. A resistência materna à mudança revela que, sem a formalização de papéis e instâncias de decisão (governança), o conhecimento acadêmico das sucessoras torna-se uma fonte de atrito em vez de um ativo competitivo para o desenvolvimento organizacional.

Considera-se que o sucesso da transição geracional depende da implementação de instâncias de decisão que separem o afeto da operação. A "Gestão Humanizada", citada nos relatos, deve ser acompanhada por instrumentos de formalização como protocolos familiares e planos de carreira para evitar que a sucessora fique refém da ambivalência entre o desejo de

contribuir e a dor da deslegitimação. Este estudo sugere que a educação superior das sucessoras deve ser vista pelas fundadoras não como uma crítica ao passado, mas como uma ferramenta de perenidade do legado. Futuras pesquisas poderiam explorar como a mediação externa (consultoria ou conselhos) pode mitigar esses conflitos de autoridade maternal em prol da sustentabilidade organizacional.

As autoras identificam que este estudo está desempenhando um papel de resiliência profissional e familiar. Ao colocar em palavras as dores da sucessão, as autoras iniciam um processo de distanciamento necessário para ressignificar sua relação com a mãe e com o negócio. O reconhecimento de que a resistência materna não é uma falha individual da filha, mas uma barreira sistêmica da empresa familiar, o "teste supremo" de (Gersick et al.), atua como um mecanismo de cura e fortalecimento da identidade pessoal.

Observa-se a "Invisibilidade Estratégica": a sucessora possui a visão técnica para expandir a associação, mas sua voz é silenciada pela autoridade maternal que não admite a inversão de papéis. Como discutido por Lorea (2024), a sucessora lida com a angústia de ser tratada apenas como "filha" no momento em que tenta ser "gestora". O conflito não reside na técnica, mas na dimensão simbólica: aceitar o conhecimento da filha significa, para a fundadora, admitir a obsolescência de seus próprios métodos, transformando a inovação em uma ameaça à sua identidade.

Os relatos apresentados demonstram que os conflitos sucessórios em organizações familiares e coletivas extrapolam disputas administrativas, revelando mecanismos simbólicos de poder, gênero e legitimidade que atravessam as relações organizacionais. Nesse contexto, a sucessão feminina não se limita à transferência de funções gerenciais, mas envolve disputas identitárias, emocionais e políticas relacionadas ao reconhecimento da mulher como sujeito legítimo da gestão.

Desse modo, este estudo contribui para ampliar o debate sobre sucessão feminina em empresas familiares, evidenciando que o reconhecimento da mulher como continuidade legítima da gestão ainda permanece atravessado por barreiras simbólicas, emocionais e culturais que desafiam não apenas a profissionalização organizacional, mas também as próprias estruturas históricas de poder presentes nas relações familiares. Conforme discutido por Bernhoeft (1991), a dificuldade de separação entre os sistemas família e empresa faz com que relações afetivas interfiram diretamente nos processos de tomada de decisão e sucessão.

Adicionalmente, os relatos demonstram que o conhecimento acadêmico das sucessoras, embora frequentemente reconhecido por agentes externos e pelo mercado, continua enfrentando resistência dentro do ambiente familiar, sobretudo em organizações geridas por lideranças centralizadas. Tal dinâmica dialoga com as discussões de Barrett e Moores (2009) sobre os desafios enfrentados por mulheres sucessoras na consolidação de sua legitimidade e autoridade em empresas familiares.

Por fim, considera-se que a sucessão feminina não deve ser compreendida apenas como um processo de transferência administrativa, mas como um fenômeno atravessado por relações de poder, identidade, memória e pertencimento. Os relatos analisados evidenciam que o sucesso da continuidade organizacional depende não apenas da qualificação técnica das sucessoras, mas também da capacidade das estruturas familiares de reconhecer a mulher como sujeito legítimo da liderança e da continuidade do legado empresarial.

Referências

BARNES, L. B.; KAFTAN, K. Successors in family business. **Family Business Review**, v. 11, n. 4, p. 287-302, 1998.

BARRETT, M.; MOORES, K. Women in family business: what we know and what we need to know. **Family Business Review**, v. 22, n. 2, p. 183-189, 2009.

BERNHOEFT, A. **Empresa familiar**: sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida. São Paulo: Nobel, 1991.

BRAGA, A.; MONTENEGRO, C. Plataformas, neoliberalismo e o ativismo dos bots: o legislativo e a sociedade a reboque da desinformação. **Intercom: Revista Brasileira de Ciências da Comunicação**, v. 46, e2023130pt, 2023. DOI: https://doi.org/10.1590/1809-58442023130pt.

CALLEGARO, S.; LUCIANO, E. M.; ROSA, L. E. M. Construção de um Processo de Governança Colaborativa: uma Visão à Luz da Teoria Ator-Rede. **BASE – Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos**, Porto Alegre, v. 19, n. 4, p. 1423-1443, out./dez. 2022. DOI: https://doi.org/10.4013/base.2022.194.06.

CHUA, J. H.; CHRISMAN, J. J.; STEIER, L. P. Extending the theoretical horizons of family business research. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 27, n. 4, p. 331-334, 2003.

CUNHA, E. P. O itinerário epistemológico de Herbert Simon e os limites da racionalidade. **Organizações & Sociedade**, Salvador, v. 29, n. 101, p. 485–507, 2022. Disponível em: https://periodicos.ufba.br/index.php/revistaoes/article/view/47334. Acesso em: [inserir data de acesso, ex: 25 maio 2026].

FREIRE, P. S. *et al*. Processo de sucessão na empresa familiar: a gestão do conhecimento como ferramenta para a mudança organizacional. **Revista de Ciências da Administração**, v. 12, n. 28, p. 195-219, 2010.

FREITAS, E. C. de; BARTH, M. Profissionalização da gestão nas empresas familiares: estagnar ou inovar? **Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional**, Taubaté, v. 7, n. 3, p. 158-185, set./dez. 2011.

GERSICK, K. E. *et al*. **De geração para geração**: ciclos de vida da empresa familiar. São Paulo: Negócio, 1997.

HOLLANDER, B.; BUKOWITZ, W. Women, family culture, and family business. **Family Business Review**, v. 3, n. 2, p. 139-151, 1990.

LODI, J. B. **A empresa familiar**. São Paulo: Pioneira, 2003.

LOPES, F. T.; CARRIERI, A. P. O drama familiar nas organizações: um estudo de caso sobre as relações de poder em uma empresa de controle familiar. **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, v. 11, n. 3, p. 54-76, 2010.

LOREA, C. M. C. A. **Desafios e oportunidades das mulheres sucessoras em empresas familiares brasileiras**: um estudo exploratório. 2024. 47 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão para Competitividade) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getulio Vargas, São Paulo, 2024.

MOTTA, P. R. **Transformação organizacional**: a teoria e a prática de inovar. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

SINGER, P. **Introdução à economia solidária**. São Paulo: Fundação Perseu Abramo, 2002.