

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA  
CAMPUS PALMEIRA DAS MISSÕES  
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

Jaine Barcellos de Oliveira

**CARACTERÍSTICAS DA LIDERANÇA FEMININA E PERSPECTIVAS  
FUTURAS DO PROCESSO DE SUCESSÃO PARA HERDEIRAS DA  
EMPRESA ARENNA**

Palmeira das Missões, RS, Brasil  
2021

**Jaine Barcellos de Oliveira**

**CARACTERÍSTICAS DA LIDERANÇA FEMININA E PERSPECTIVAS FUTURAS  
DO PROCESSO DE SUCESSÃO PARA HERDEIRAS DA EMPRESA ARENNA**

Relatório de Conclusão de Curso apresentado  
a Universidade Federal de Santa Maria  
(UFSM/RS) – Campus Palmeira das Missões,  
como requisito parcial para obtenção do grau  
de **Bacharel em Administração.**

Orientador: Prof. Dr. Claudio Eduardo Ramos Camfield

Palmeira das Missões, RS, Brasil  
2021

**Jaine Barcellos de Oliveira**

**CARACTERÍSTICAS DA LIDERANÇA FEMININA E PERSPECTIVAS FUTURAS  
DO PROCESSO DE SUCESSÃO PARA HERDEIRAS DA EMPRESA ARENNA**

Relatório de Conclusão de Curso apresentado  
a Universidade Federal de Santa Maria  
(UFSM/RS) – Campus Palmeira das Missões,  
como requisito parcial para obtenção do grau  
de **Bacharel em Administração.**

**Aprovado em .....**

---

**Claudio Eduardo Ramos Camfield, Dr. (UFSM)**  
**(Presidente/Orientador)**

---

**Sílvia Patricia Cavalheiro de Andrade, Dra.**  
**(UFSM)**

---

**Édio Polacinski, Dr.**  
**(UFSM)**

Palmeira das Missões, RS, Brasil  
2021

## **AGRADECIMENTOS**

A conclusão deste estudo se deu por meio de incentivos, compreensão, auxílio e dedicação de pessoas importantes para a minha vida e deste modo não posso deixar de agradecer quem contribuiu para o meu êxito ao longo da minha trajetória até aqui, agradeço:

- Primeiramente a Deus que é meu guia e sempre está a me abençoar, pois em todos meus momentos de angústias e desesperos me orientou a enxergar mais longe e ir em busca dos meus sonhos, me mostrando que sou capaz de alcançar tudo aquilo que almejo, como foi desde meu início acadêmico;
- Aos meus pais, Vitalino Barcellos e Teresa Baecker, que me incentivaram a buscar meus objetivos, sempre me apoiando nas minhas decisões e me motivando a se tornar uma pessoa melhor a cada dia, acreditando na minha capacidade e me amparando e orientando sempre que necessário;
- Ao meu esposo Ezequiel Oliveira, que vivenciou desde o início deste sonho e sempre me amparou em todas as necessidades que ocorriam, foi compreensivo, amoroso e paciente sempre que precisei de um apoio para continuar em busca do meu objetivo, sempre incentivando a dar o meu melhor ao longo da minha trajetória acadêmica;
- Aos meus amigos que sempre compreenderam a minha ausência enquanto eu me dedicava aos estudos, pelas palavras de apoio e orientações que com certeza me ajudaram para a concretização deste sonho;
- Ao meu orientador professor Dr. Claudio Eduardo Ramos Camfield, que foi fundamental para que eu conseguisse alcançar meus objetivos neste estudo, onde sempre estive disposto a tirar minhas dúvidas, contribuindo muito com seu conhecimento. Sua forma de orientar tornou todo o processo mais tranquilo e agradável;
- A todos os professores que tive a oportunidade de conhecer ao longo dos cinco anos de graduação em sala de aula, que transmitiram com muita excelência seus conhecimentos e contribuíram para minha formação profissional;
- A empresa ARENNA, aos proprietários Sra. Jolaine e Sr Jairo, que abriram as portas para que eu pudesse realizar este estudo, me dando autonomia para a escolha do assunto e disponibilizando todos os dados necessários sem nenhuma restrição.

Enfim, está chegando ao fim deste ciclo tão sonhado, que sem dúvidas deixara saudades. Seguindo sempre em busca de conhecimento e dando segmento aos estudos para me ajudar na caminhada profissional. Agradeço de coração a todas as pessoas que foram essenciais nesta jornada, onde me ajudaram na realização deste sonho e a me tornar uma pessoa melhor.

Se você pode sonhar, você pode realizar.

(Walt Disney)

## RESUMO

# CARACTERÍSTICAS DA LIDERANÇA FEMININA E PERSPECTIVAS FUTURAS DO PROCESSO DE SUCESSÃO PARA HERDEIRAS DA EMPRESA ARENNA

AUTOR: Jaine Barcellos de Oliveira  
ORIENTADOR: Claudio Eduardo Ramos Camfield

É de extrema importância no cenário atual ter alguém que tome a frente em busca dos objetivos da organização e faça com que a sua equipe siga seus passos e atinjam resultados positivos. Com o aumento do empreendedorismo feminino, o número de empresas familiares lideradas por mulheres é crescente ao longo dos anos. Neste sentido, para que exista uma continuidade mesmo sem seu fundador, a organização necessita de sucessão, sendo, portanto, de extrema importância prever um futuro sucessor para segmento dos negócios. Este trabalho teve como objetivo caracterizar a liderança feminina e a sua visão futura de sucessão da empresa ARENNA. Se trata de um estudo de caso, que através da coleta de dados teve por objetivo verificar o perfil dos entrevistados e ter a percepção dos colaboradores da organização sobre liderança feminina e sucessão feminina. Os resultados apontam que a organização possui uma liderança feminina que apresenta traços emocionais, porém estes não se sobressaem à razão quando se trata da busca dos objetivos. Sobre a sucessão, por se tratar de uma empresa familiar, ainda não existe um plano de sucessão, mas foi constatado que o melhor para o segmento dos negócios, a liderança atual deve ser ocupada por uma mulher.

**Palavras-Chave:** Empresa Familiar; Liderança Feminina; Sucessão Feminina.

## **ABSTRACT**

### **CHARACTERISTICS OF FEMALE LEADERSHIP AND FUTURE PERSPECTIVES OF THE SUCCESSION PROCESS FOR HEIRS OF THE ARENNA COMPANY**

**AUTHOR:** Jaine Barcellos de Oliveira  
**ADVISOR:** Claudio Eduardo Ramos Camfield

It is extremely important in the current scenario to have someone who takes the lead in pursuit of the organization's goals and make sure that your team follows in its footsteps and achieves positive results. With the rise of female entrepreneurship, the number of family businesses led by women is increasing over the years. In this sense, for there to be continuity even without its founder, the organization needs succession, and it is therefore extremely important to foresee a future successor for the business segment. This work aimed to characterize the female leadership and its future vision of succession of the company ARENNA. This is a case study, which, through data collection, aimed to verify the profile of the interviewees and have the perception of the organization's employees about female leadership and female succession. The results show that the organization has a female leadership that presents emotional traits, however these do not stand out for reason when it comes to the pursuit of objectives. Regarding the succession, as it is a family business, there is still no succession plan, but it was found that the best for the business segment, the current leadership must be occupied by a woman.

**Key words:** Family Business; Female Leadership; Female Succession.

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1– Estilos de Liderança .....	17
Quadro 2 – Desvantagens e vantagens dos estilos de liderança .....	18
Quadro 3 – Perfil de mulheres no ambiente de trabalho .....	28
Quadro 4 – Fatores e variáveis sobre o assunto em pesquisa.....	33



## **LISTA DE FIGURAS**

Figura 1 - Fatores relacionados ao sucessor que influenciam a sucessão bem-sucedida ..... 27

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Perfil dos colaboradores da loja ARENNA .....	36
Tabela 2 – Visão dos colaboradores da loja ARENNA sobre o conceito de liderança .....	38
Tabela 3 – Visão dos colaboradores da loja ARENNA sobre as características da liderança .....	40
Tabela 4 – Visão dos colaboradores da loja ARENNA sobre os estilos de liderança.....	42
Tabela 5 – Visão dos colaboradores da loja ARENNA sobre liderança feminina.....	44
Tabela 6 – Visão dos colaboradores da loja ARENNA sobre sucessão familiar .....	46
Tabela 7 – Visão dos colaboradores da loja ARENNA sobre sucessão feminina.....	49

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>12</b>
1.1	TEMA E PROBLEMA .....	12
1.2	OBJETIVOS .....	13
<b>1.2.1</b>	<b>Objetivo Geral</b> .....	<b>13</b>
<b>1.2.2</b>	<b>Objetivos Específicos</b> .....	<b>13</b>
1.3	JUSTIFICATIVA.....	13
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	<b>16</b>
2.1	LIDERANÇA.....	16
2.2	LIDERANÇA FEMININA .....	20
<b>2.2.1</b>	<b>Evolução da mulher no mercado de trabalho</b> .....	<b>21</b>
<b>2.2.2</b>	<b>Liderança Feminina x Liderança Masculina</b> .....	<b>22</b>
<b>2.2.3</b>	<b>Liderança Feminina como diferencial</b> .....	<b>23</b>
2.3	SUCCESSÃO FAMILIAR .....	24
2.4	SUCCESSÃO FEMININA COMO DESTAQUE PARA EMPRESAS FAMILIARES.....	27
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA</b> .....	<b>31</b>
3.1	QUANTO AOS OBJETIVOS DA PESQUISA .....	31
3.2	QUANTO A NATUREZA DA PESQUISA .....	31
3.3	QUANTO AO OBJETO DE ESTUDO .....	32
3.4	QUANTO A ABORDAGEM DA PESQUISA.....	32
3.5	QUANTOS AS TÉCNICAS DA COLETA.....	33
3.6	POPULAÇÃO E AMOSTRA.....	34
3.7	QUANTO ÀS TÉCNICAS DE ANÁLISE DE DADOS .....	34
<b>4</b>	<b>RESULTADOS E DISCUSSÕES</b> .....	<b>35</b>
4.1	CARACTERIZAÇÃO DA LOJA ARENNA .....	35
<b>4.1.1</b>	<b>Missão, Visão e Valores da Organização</b> .....	<b>35</b>
4.2	PERFIL DOS RESPONDENTES .....	36
4.3	LIDERANÇA FEMININA E SUCCESSÃO FEMININA NA LOJA ARENNA:.....	37
<b>5</b>	<b>CONCLUSÃO</b> .....	<b>52</b>
5.1	SUGESTÃO DE NOVOS ESTUDOS .....	52
5.2	LIMITAÇÃO DA PESQUISA.....	53

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 TEMA E PROBLEMA

A liderança tem papel fundamental na obtenção dos resultados propostos nas organizações e construções de equipes bem-sucedidas. Neste sentido para atuar no mercado que se encontra cada vez mais competitivo, avaliam problemas, procuram oportunidades e tem uma visão positiva e holística (LUPPA, 2006). É de extrema importância no cenário atual ter alguém que tome a frente em busca dos objetivos da organização e faça com que a sua equipe siga seus passos e atinjam resultados positivos, tendo uma visão global do macroambiente e microambiente.

Nota-se que há uma grande contribuição feminina quando se trata de liderança, onde ao optar ter uma mulher no cargo de líder tem como características um ambiente mais flexível, mais motivado e uma maior influência para com os seus colaboradores no alcance dos resultados (CARVALHO; AZEVEDO, 2018). A relação de liderança feminina com seus liderados é mais emocional, do que racional, onde é forte o envolvimento com os colaboradores, sendo de muita importância valorizar seus sentimentos, suas percepções, motivações e atitudes, deixando de ser somente uma relação burocrática (NOGUEIRA; KUBO, 2013).

Essas características mais sensíveis e emocionais fazem com que elas se destaquem em um relacionamento mais envolvente com a equipe de trabalho, aumentando a capacidade de influenciar e motivar os colaboradores em busca de resultados. Além disto, a liderança feminina pode se dar em empresas familiares, onde a matriarca da família atua na gestão, conjuntamente com marido, filhos ou até mesmo sozinha.

De acordo com Machado (2003), quando se trata de uma empresa familiar não se pode deixar de mencionar sobre a sucessão, sabe-se que é um processo complexo, porém importante para a sobrevivência das mesmas. Portanto há muitos aspectos a serem explorados, sendo um a questão do gênero, pois há uma grande ascensão do empreendedorismo feminino e ingresso de mulheres no ambiente organizacional. Além disto, as mulheres ganharam espaço no ambiente de trabalho, elas vêm buscando um desenvolvimento e crescimento profissional, almejando também por cargos de lideranças.

Com o aumento do empreendedorismo feminino, o número de empresas familiares lideradas por mulheres é crescente ao longo dos anos, e assim, estas, conseqüentemente têm seus herdeiros e ao passar dos anos deve começar uma projeção de uma futura sucessão para

que a sobrevivência da organização seja sólida e não haja nenhum contratempo sem planejamento.

A sucessão vem por meio de ensinamentos da forma de trabalhar, valores da organização, e busca pela competência. Para que possa haver uma continuidade e crescimento da organização, levando em consideração que o processo é difícil e que surgem obstáculos, deve-se identificar as variáveis mais complexas e superá-las, para que os resultados sejam atingidos de maneira satisfatória (ROSSO; GUEDES, 2012). Neste sentido, quando há o desligamento de um proprietário para seu futuro sucessor ou sucessora, é de extrema importância transferir todo o conhecimento sobre a organização, valores e métodos de trabalhos que são postos em prática para a realização das tarefas, sem deixar de citar a importância de uma busca constante de conhecimento e modernização, para uma adequada continuidade no que vinha sendo realizado.

Levando em consideração esse contexto, o seguinte problema de pesquisa foi elaborado: como se caracteriza a liderança feminina e suas expectativas futuras no processo sucessório na empresa familiar ARENNA?

## 1.2 OBJETIVOS

### 1.2.1 Objetivo Geral

O estudo tem como objetivo caracterizar a liderança feminina e a sua visão futura de sucessão da empresa ARENNA.

### 1.2.2 Objetivos Específicos

- Verificar a percepção por parte dos colaboradores relativo ao estilo de liderança atual da empresa.
- Pesquisar a opinião dos proprietários sobre a gestão feminina da empresa.
- Averiguar a percepção por parte dos colaboradores, assim como dos proprietários, sobre a futura sucessão na empresa.
- Propor as melhorias relacionadas ao tema aos gestores.

## 1.3 JUSTIFICATIVA

Busca-se demonstrar por meio deste estudo, a importância do papel da liderança para as organizações, em especial nas três lojas ARENNA que se encontram situadas nas cidades de Panambi e Cruz Alta no estado do Rio Grande do Sul. E por estas serem compostas totalmente por mulheres e sua líder ser do gênero feminino, buscou identificar os pontos favoráveis da liderança feminina, sendo também de extrema importância buscar entender sobre a sucessão na empresa, por ser uma organização familiar e haver duas herdeiras das quais poderão dar segmento no futuro.

Chiavenato (2007) ressalta a importância de uma liderança para uma organização produzir resultados. As atitudes de um líder devem ser adequadas para servirem de incentivos e motivações aos seus colaboradores, pois há uma grande necessidade de ambos compreenderem as necessidades humanas e seus meios para que estas estejam satisfeitas, e estes irão atingir resultados propostos pela organização.

Toda organização é formada por metas e objetivos a serem alcançados e para que isso seja bem executado é fundamental que alguém tenha bem alinhado seus esforços para o atingimento das propostas. Neste sentido, a liderança vem para incentivar as equipes de trabalho a buscarem a alcançar os resultados, pois é justamente a função do líder mostrar o caminho e buscar o empenho dos liderados em busca dos objetivos e metas propostos.

Tonani (2011) salienta que as empresas procuram em sua gestão, características mais humanizadas, incentivadoras e engajadas na integração e cooperação de suas equipes, onde estas aptidões são atribuições das mulheres, e por isso o crescimento de mulheres nos cargos de lideranças está em constante crescimento.

Esse olhar mais humanizado que são características que predominam nas mulheres, vem dos cuidados familiares que sempre são executados pela matriarca de uma família, onde os cuidados com os filhos e a administração do lar, fazem com que elas estejam sempre em busca de melhorias constantes, assim como o bem-estar de todos. E quando se trata de uma atuação no mercado, as mulheres carregam consigo esse zelo e engajamento nas competências que apresentam ao desempenhar suas funções e, portanto, apresentam requisitos ideais para o mercado, buscando uma forma mais motivacional de liderar.

Quando se trata de empresas familiares Machado, Wetzell e Rodrigues (2008) argumentam que a sucessão não é muitas vezes planejada antecipadamente por receio das gerações anteriores ou até mesmo por pensar que estão pressionando seus herdeiros. Porém os autores ressaltam que um planejamento prévio sobre sucessão deixaria o sucessor mais tranquilo e confortável para dar segmento ao trabalho que vem sendo executado na organização.

Tendo em vista que toda a organização pretende perdurar ao longo do tempo, um planejamento sobre sucessão quando se trata de uma empresa familiar traz um conforto maior para o sucessor e para quem será sucedido. Assim o futuro líder, não pode deixar de cumprir as metas e objetivos que a organização busca para alcançar seus resultados e com isso o processo de liderança deve estar bem alinhado. Considerando-se que há um aumento crescente de mulheres com preparo para o mercado, verificar os aspectos favoráveis da liderança feminina, faz com que este tema não seja mais visto como tabu, pois mostra uma nova visão de igualdade ao mercado, quando se trata de gêneros.

Por fim esse trabalho se justifica devido a grande importância do assunto liderança feminina e sucessão feminina nos dias atuais, pois há um crescimento de mulheres em cargos de liderança no mercado de trabalho, onde de acordo com os dados do IBGE (2018), as mulheres já ocupam 39,1% dos cargos de gerência no país. Outro aspecto importante se deve a empresa onde foi aplicada a pesquisa, pois esta é liderada por uma mulher, assim como existe a previsibilidade de futuras sucessoras a esse cargo. Sendo assim, este estudo torna-se relevante tanto para o desenvolvimento da pesquisa sobre essa temática, quanto para o crescimento da empresa, após os resultados obtidos.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 LIDERANÇA

Quando se trata de liderança, duas definições dos aspectos dos líderes são observadas: primeiramente é comum que a liderança tenha uma ligação a um fenômeno grupal, onde há o envolvimento de duas ou mais pessoas. Por conseguinte, é notável que se trata de um processo de influência intencional do líder para com seus liderados (BERGAMINI, 1994). Neste sentido percebe-se que para haver uma liderança, deve existir ao menos duas pessoas, que são o líder e o liderado, para que assim haja o processo de influência exercida pelo líder em relação as tarefas desenvolvidas pelos seus liderados.

A liderança é considerada uma capacidade que pode ser aprendida pelas pessoas, em razão de que cada vez mais se buscam formas de atingir resultados, e há uma necessidade de buscar técnicas para a melhoria nas organizações. Com isso, nota-se que é necessário uma influência de um indivíduo sobre o outro, levando a execução de tarefas e atitudes que sem liderança não seriam realizadas (FARIA; MANEGHETTI, 2011). Nessa perspectiva Tonani (2011), caracteriza os significados de liderança como: conduzir, motivar, orientar e reunir pessoas e ideias. Portanto as organizações devem perceber a necessidade de encontrar pessoas ou treina-las com as capacidades caracterizadas, a fim de atender as necessidades do mercado competitivo.

Vale ressaltar que as organizações devem estar atentas as complexidades das mudanças que o ambiente externo influencia na organização, e com isso devem procurar lideranças eficazes para agirem sempre que houver necessidade de mudança. E para que haja uma eficácia maior quando aparecerem as necessidades mais complexas, o líder deve ter um bom relacionamento com os colaboradores (NANJUNDESWARASWAMY; SWAMY, 2014).

Com o aumento da competitividade do mercado, uma organização deve se atentar a conquistar uma boa liderança, no sentido que ela é quem irá ajudar as desenvolver em seus liderados uma busca por resultados. Quando necessário, deve-se procurar treinar as pessoas que ocupam este cargo para que a influência produza resultados, pois assim haverá um alinhamento de atitudes do líder com os objetivos da organização, podendo ser transmitidas com clareza as informações aos seus liderados.



Neste contexto, para exercer a função de liderança, algumas características são essenciais. Neste sentido, Araújo e Garcia (2009) descreve algumas destas características que os líderes apresentam:

- **Autoliderança:** o líder deve saber liderar a si mesmo, assim tendo suas metas e objetivos bem estruturados pra transmitir confiança a seus liderados.

- **Compartilhamento:** deve haver um compartilhamento de poder, visto que muitos líderes não tem contato direto com seus liderados, e estes agem de forma independente se necessário.

- **Coragem:** o líder deve-se fazer acreditar no seu caráter e determinação, estabelecendo uma relação de confiança, não deixando transparecer suas fraquezas.

- **Foco:** a pessoa que ocupar o cargo de liderança deve estar concentrada em seu objetivo final, sabendo contornar todos os contratemplos que surgirem chegar onde almeja.

- **Mudança:** um pré-requisito quando se trata de liderança, onde deve-se sempre estar em busca de desafios.

Neste sentido com base no que o autor descreveu nas características, nota-se que mais uma vez um líder deve inspirar pessoas com base na confiança de suas atitudes. Não é necessário que a pessoa que exerça a liderança apresente todas as características citadas, isso é pertinente de cada um, não sendo algo que é exigido na hora de contratar uma pessoa ao cargo.

A visão da liderança de uma organização deve ser vista como um processo social, através de uma relação positiva e cooperação por ambas as partes, uma vez que existe uma interação entre líder e liderado, onde a influência exercida por parte do líder envolve sua equipe para atingir resultados para a organização (SILVA; ANDRADE, 2018). Ambas as partes devem interagir com sinergia, pois assim os objetivos propostos serão atingidos, devido a motivação por parte da equipe na realização as tarefas.

É importante entender que existem diferentes estilos de liderança, onde de acordo com as características de cada um, haverá diferentes formas de influenciar pessoas. Na concepção de Oliveira *et al*, (2014), as definições dos três estilos de lideranças são apresentadas no Quadro 1:

Quadro 1- Estilos de Liderança

(continua)

Estilo:	Definição:
---------	------------

(conclusão)

Autocrático:	O líder quem determina o que será executado, e seus liderados (equipe) só realiza as tarefas solicitadas com obediência.
Democrático:	As decisões são tomadas pelo líder e pelos seus liderados, compartilhando responsabilidades e fazendo com que todos se envolvam em busca dos objetivos e execução das tarefas. Tem ênfase na relação humana, onde o papel do líder tem importância por ser influenciador.
Laissez-faire:	Não são impostos por parte do líder metas e objetivos, a equipe age cada um por sua conta. Não há influência de um ao outro, e age cada um por sua responsabilidade. Não há uma liderança formal na maioria das vezes.

Fonte: elaborado pela autora com base em Oliveira *et al.* (2014)

Complementando, Botelho e Krom (2011) apresentam as desvantagens e vantagens de cada estilo de liderança, assim como o comportamento dos liderados advindo de cada estilo, conforme apresentado no Quadro 2:

Quadro 2 – Desvantagens e vantagens dos estilos de liderança

(continua)

	Autocrático:	Democrático:	Laissez-faire:
Comportamento:	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Forte Tensão;</li> <li>- Frustração;</li> <li>- Falta de iniciativa;</li> <li>- Insatisfação;</li> <li>- Sem formação de grupos de amizades;</li> <li>- E o trabalho só se realiza com a presença física do líder.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Formação de grupos de amizades;</li> <li>-Relacionamentos cordiais;</li> <li>-Comunicação espontânea;</li> <li>-Responsabilidade e comprometimento;</li> <li>-Trabalho continuou no mesmo ritmo sem a presença física do líder.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Produção fraca;</li> <li>-Tarefas se desenvolvem ao acaso;</li> <li>-Ociosidade e discussões;</li> <li>-Individualismo e agressividade;</li> <li>- Pouco respeito com o líder.</li> </ul>

(conclusão)

Vantagens:	Decisões rápidas e tarefas são desenvolvidas sem questionamentos.	Há engajamento e contribuição por parte dos liderados nas tomadas de decisões e alcance de metas, comunicação de ambas as partes.	Por haver uma independência para o desenvolvimento dos objetivos, o liderado tende a ter um desempenho de alto nível, podendo agregar valor a organização.
Desvantagens:	Liderados não participam na tomada de decisão e muitas vezes se desmotivam por falta de reconhecimento.	Muitas vezes os liderados não reconhecem o papel do líder, e a tomada de decisão tende a ser mas demorada.	Baixo nível de comunicação, o que desalinha os objetivos, não tendo muito retorno do desempenho por parte da equipe.

Fonte: elaborado pela autora com base em Botelho e Krom, 2011.

Levando em consideração os Quadros 1 e 2, nota-se que os três estilos apresentam características distintas um do outro, onde a liderança autocrática é super autoritária e tem ênfase para com seus liderados no desenvolvimento das tarefas, delegando as funções, cabendo ao líder tomar as decisões. De uma outra forma, a liderança democrática tem ênfase nas relações humanas, e alinha as suas opiniões com as dos seus liderados, tornando assim um processo de tomada de decisão mais aberto e comunicativo com sua equipe. Quando se trata da liderança laissez-faire, o processo é independente por parte dos liderados, onde muitas vezes o líder não se faz presente, e não há nenhuma ênfase como nos outros dois estilos.

Araújo e Garcia 2009 destacam que os estilos de liderança devem se adaptar conforme as necessidades do ambiente, havendo posicionamentos diferentes, de acordo com as diversas situações em que o líder se encontrar, podendo desenvolver qualquer um dos estilos. Desta forma o líder não precisa adotar um estilo durante toda sua trajetória profissional, ou seja, ele pode intercalar entre ambas, se adaptando ao ambiente e atitudes que forem ocorrendo no dia a dia da organização.

Cada estilo apresenta características distintas, que se adaptam conforme surgem às circunstâncias, e com isso o líder tem diversas formas de abordagens (ARAÚJO; GARCIA, 2009), conforme segue:

- **Dos traços de personalidade:** nesta abordagem, reforça a ideia que a liderança não se aprende, mas há o aperfeiçoamento das competências, e o impacto para com seus liderados, esta nas características apresentadas pelo líder.

- **Comportamental:** parte da mesma ideia da abordagem dos traços, definindo ser de extrema importância a liderança para o desempenho da organização. Contudo, considera mais essencial as atitudes por parte do líder e não as características por ele apresentadas, o que muda da abordagem anterior.

- **Contingencial:** o líder sempre deve estar preparado para os incidentes que podem ocorrer.

- **Do grid gerencial:** possibilita a interação entre os três estilos de liderança, levando em consideração a preocupação com as pessoas e o desempenho das tarefas.

Então quando fala-se de abordagens, cabe ressaltar que não há uma mais correta a ser seguida, deve-se entender que de acordo com os estilos de liderança, as abordagens devem se adaptar as necessidades e situações que aparecerem, se encaixando a maneira de como proceder em cada caso.

De acordo com os autores citados nesse tópico, fica claro que o papel da liderança é de inspirar e transmitir confiança aos seus liderados através da sua influência, para o alcance das metas e resultados da organização. Não havendo uma característica certa para ele seguir, tendo que agir de maneira mais autoritária, participativa ou dando liberdade aos seus seguidores, conforme surgirem às situações, abordando da maneira mais correta e havendo sinergia entre as partes para que tudo esteja em sincronia na realização das tarefas.

## 2.2 Liderança Feminina

Buscando apresentar um maior entendimento da importância da temática sobre liderança, nesta seção são abordados três tópicos, sendo o primeiro a evolução da mulher no mercado de trabalho, para entendermos o espaço que a mulher conquistou após optar por não viver somente como a matriarca do lar até chegar a cargos de liderança. O segundo tópico aborda a diferença de liderança entre homens e mulheres, definindo as diferenças entre ambas e demonstrando se existe entre elas uma mais importante que a outra para a organização. Por

fim no último tópico foi visto a liderança feminina com um diferencial para a organização, demonstrando a importância do tema apresentado nesta pesquisa.

### **2.2.1 Evolução da mulher no mercado de trabalho**

Ao passar dos anos notou-se algumas mudanças no comportamento feminino em relação ao mercado de trabalho, sociedade e família. Onde o olhar de que a mulher servia somente para a organização do lar e criação dos filhos, e o homem era responsável sozinho pelo sustento da família, se transfigurou a lares onde a mulher passou a ajudar nas economias e despesas, divisão de responsabilidades, e muitas vezes ela ocupando cargos de alta cúpula nas organizações (TONANI, 2011). Houve uma mudança no papel exercido pelas mulheres, onde antigamente eram consideradas o sexo frágil, que deveria somente cuidar e gerir do lar, e atualmente ganhando espaço no mercado de trabalho e crescimento profissional, conforme o seu desempenho.

Kanan (2010 p. 245) justifica que essa evolução veio após a industrialização:

Com a industrialização e consolidação do sistema capitalista – desobedecendo a prática sociocultural de submissão ao homem e em um processo de reflexão sobre a sua identidade social que, até então, atendia às práticas sociais e ao imperativo que privilegia o papel da mãe, esposa e dona de casa -, como é comum aos processos evolutivos, a mulher passou a questionar sua posição, seu papel, sua identidade e sua suposta fragilidade.

Ao longo das conquistas mundiais, as mulheres foram enxergando que havia um mundo muito maior do que aquele somente dentro dos lares, que havia muito espaço para que elas também crescessem e conseguissem uma independência financeira, ajudando nos sustentos da família.

O papel da mulher se transformou desde então, passando a ocupar o mercado de trabalho, e provando serem tão competentes quanto os homens. Com isso, cargos importantes dentro das organizações, antes somente ocupados por liderança masculina, passaram a ser chefiados pelas mulheres, se destacando em várias áreas de atuação (SALVAGNI; CANABARRO, 2015). As mulheres se transformaram em uma busca de espaço, provando que poderiam executar tarefas realizadas pelos homens, buscando também um crescimento profissional e cargos de liderança.

Dessa forma nota-se que de acordo com os autores citados nesse tópico, a mulher não procurou ficar acomodada com o rótulo imposto pela sociedade em épocas anteriores. Ela foi

em busca de espaço no mercado de trabalho e ascensão profissional, almejando cargos de liderança, e comprovando que possui competências antes somente exercidas por homens para cargos a frente de uma equipe.

### **2.2.2 Liderança Feminina x Liderança Masculina**

Quando se refere a mulheres, por muitas vezes se ouve comentários desagradáveis em relação ao comportamento da mulher em suas atividades trabalhistas e da sua vida pessoal, os quais muitos consideram as mulheres incapazes para o mundo dos negócios. Isso se dá por que a mulher é rotulada como muito emotiva, que não tem controle do seu temperamento, que não tem capacidade de fazer algo sozinha ou não sabe atuar em equipe (MUNHOZ, 2000). Neste sentido levando em consideração a visão do autor, percebe-se que, ao mencionar a mulher no ambiente de trabalho, há alguns rótulos pré-determinados sobre ela, os quais dependendo da organização podem levar a comentários desagradáveis ou até mesmo um julgamento em relação à um cargo de liderança que poderia ser ofertado a ela.

Quando comparado os atributos das mulheres em relação ao homem para um cargo de liderança, leva-se em consideração que a liderança masculina tem atitudes baseadas na razão, e a liderança feminina se baseia em suas emoções. Desta forma é perceptível que envolve muito o comportamento dos gêneros, onde a mulher toma decisões baseadas em sentimentos e o homem em seus pensamentos (NOGUEIRA; KUBO, 2013).

Nesta perspectiva, é notável as diferenças quando se trata de caracterizar os gêneros, pois há um contraste dos atributos da mulher em relação ao homem. Ela se leva em consideração nas suas decisões os seus sentimentos e, neste sentido, pesa seu lado mais emocional e sentimental. Ele, por outro lado tem suas decisões pautadas de forma racional, tomando decisões com base em pensamentos e análises.

Tonani (2011) ressalta que o mercado busca um equilíbrio, e não características particulares de um dos gêneros. Mas que, devido uma busca em provar suas competências ao longo dos anos, as mulheres mesmo não apresentando as habilidades masculinas, incorporam junto com as suas características femininas, as competências do homem para um melhor perfil de liderança. Com base nessa percepção, por muitos anos as mulheres lutaram por espaço no mercado de trabalho, e estas para conquistar acabaram buscando maneiras de se moldarem para se encaixarem no mercado. Com isso, uma forma de buscar espaço foi aprender as competências masculinas para serem notadas, as quais em conjunto com as competências femininas, abrem a oportunidade de se destacarem em papel de liderança.

Eagly (2007) ressalta que as mulheres vêm sendo reconhecidas por apresentarem a combinação dos atributos de liderança que buscaram para se destacarem, as quais desempenham com muita eficácia o papel de líder. Porém, por mais que houve um maior reconhecimento, ainda ficam em minoria nos papéis de liderança em relação aos homens. Neste sentido percebe-se que há um olhar com resistência em relação a mulheres para ocuparem cargos de liderança.

Apesar de ainda ser desigual a questão de gênero em relação à liderança, acredita-se que as características como intuição, comunicação, organização, visão ampla, entre as demais características apresentadas pelas mulheres, se tornam diferencial quando se trata de uma busca por uma liderança. Não sendo pré requisitos de todas as organizações, porém qualidades valorizadas ao caracterizar um líder, fazem com que a mulher seja uma opção diferenciada para obter vantagens competitivas (SALVAGNI; CANABARRO, 2015).

Levando em consideração a visão dos autores citados nesse tópico, é relevante perceber que existem diferenças entre homem e mulher em relação à liderança, pois as características pessoais interferem nas atitudes de um líder, e quando se trata de gêneros os atributos carregados por cada um os diferem pesando em uma decisão de qual o mais importante. Porém deve-se levar em consideração que para que uma organização obtenha sucesso com a sua liderança, deve haver um equilíbrio nas atitudes do líder, assim devendo agir com razão e emoção conforme surgem as situações.

### **2.2.3 Liderança Feminina como diferencial**

Devido às transformações e posturas que vêm sendo procuradas para mudar o cenário corporativo, onde as organizações se inserem em um ambiente cada vez mais competitivo, essas buscam uma nova postura de liderança. Neste sentido, as mulheres ganham espaço em função dessa nova visão e postura que está sendo procurada, a aposta na liderança feminina é vista como um diferencial, não só pelo modo das mulheres agirem, mas pelas competências que as mesmas apresentam (CARVALHO; AZEVEDO, 2018). De acordo com a visão dos autores, com o aumento da competitividade no mercado, as organizações vêm buscando se destacar em relação às demais, onde a nova visão de diferencial é apostar em cargos de lideranças femininas, acreditando nas características que as mulheres possuem.

Uma nova visão de profissional para o mercado se formou, e deixou as mulheres em maior evidência, para ocupar os cargos de lideranças dentro das organizações. Por elas estarem sempre atenta aos detalhes, permite que haja uma visão ampla da organização e de

cada situação que surge. Apresentam sucesso nos processos de comunicação e negociação. E devido sua jornada entre casa e emprego, elas são flexíveis para o desempenho das suas tarefas (CUNHA; SPANHOL, 2014). Os atributos das mulheres vêm sendo enxergados dentro das organizações, assim fazendo com que elas consigam chegar a cargos de lideranças e se destacarem em âmbito profissional.

As mulheres vêm investindo em formações cada vez mais, onde procuram estudos para que possam se destacar e provar suas competências. Visto que em relação aos homens elas os superam no ingresso dos estudos, onde o mercado se encontra cada vez mais competitivo e busca pessoas aplicadas e atualizadas (THEOFILO, 2018). Neste sentido nota-se que toda organização prioriza uma formação, assim trazendo benefícios e diferenciais para atuarem no mercado de trabalho, e as mulheres para se encaixarem nestes requisitos estão cada vez mais em busca de estudos para se qualificarem.

Andrade (2016) argumenta que outro fator determinante que as organizações vêm buscando atualmente são algumas características como: afetividade, sensibilidade, percepção, detalhamento, entre outras. Antes vistos como fraquezas, são essenciais hoje para o alcance dos objetivos. Características essas apresentadas pelas mulheres deixam o ambiente de trabalho mais harmonioso, organizado e desenvolvendo os trabalhos diários com mais desempenho e assertividade no alcance dos objetivos, tornando elas um diferencial para as organizações.

Entende-se que o mercado busca constantemente soluções para se tornarem um diferencial competitivo. Onde o ambiente organizacional, tem como objetivo um local mais receptivo, encontrando esse atributo na liderança feminina. Assim conquistando uma organização mais cooperativa, humanizada e integrada em suas equipes, desta forma mostrando o crescimento feminino nos cargos de liderança, como um diferencial para as organizações (TONANI, 2011).

Com base nos autores, é perceptível que a busca por uma organização mais humanizada e com foco nas relações humanas esta em vista como diferencial, com isso ao pensar em uma liderança a frente de uma equipe, procura-se características que atendam as necessidades para consolidar essas relações. Portanto, assim a mulher ganha seu espaço, mostrando que possui as características certas para atender a essa nova maneira de liderar, tornando-se assim um diferencial para as organizações em relação à competitividade.

### 2.3 Sucessão Familiar



A busca contínua pelo investimento em empresas tem por objetivo o ganho econômico e social, porém muitos empreendedores acabam se preocupando somente com o presente, não levando em consideração o futuro de seus bens, para quem deixá-los e quem dará segmento a aquilo que construiu. Neste sentido, planejar a sucessão é um meio de prevenção, para que em qualquer falta de quem iniciou aquela organização, já haja um planejamento do que deve ser feito e como irá ser dada continuidade aos negócios (FREITAS; FREZZA, 2005; OLIVEIRA; BERNARDOR, 2008). Mesmo sendo um assunto que pareça não ter importância, é de extrema relevância ter uma visão abrangente do assunto, ainda mais quando se tratar de empresas familiares.

Quando se trata de sucessão, entra-se conseqüentemente no assunto de gestão de empresas familiares, onde essas são constituídas através de um empreendedor, havendo muitas empresas nesse ramo, sendo de grande importância social e econômica, por possuírem sua própria história e cultura (MACHADO, 2003). O processo de sucessão é visto como desgastante por parte dos proprietários. Pois a empresa familiar apresenta um misto de emoções e razões, sendo administrada com base no equilíbrio, pois existe uma relação familiar no meio dos negócios. A transição do sucessor ao sucedido traz consigo mudanças mais significativas no convívio familiar, do que muitas vezes em âmbito profissional (FREITAS; FREZZA, 2005; JESUS, M.; MACHADO; JESUS, A., 2009; OLIVEIRA; SILVA, 2011).

Mas toda liderança gera impacto e nesse sentido, quando há uma sucessão essa troca de líder faz com que os colaboradores da organização também fiquem com receios e incertezas do que está por vir, a partir da nova gestão. Assim demonstrando que o sentido de incertezas que há na liderança que irá se desligar, também irá atingir em seus funcionários (DAWLEY; HOFFMAN; SMITH, 2004).

A conscientização dos herdeiros quanto ao processo sucessório é de extrema importância, onde é relevante o entendimento da escolha feita pela família, a qual será destinada a gestão a alguém, o qual for mais adequado para ocupar este cargo, muitas vezes sendo optado por alguém da família ou até mesmo por um profissional (MURITIBA, S.; MURITIBA, P.; DOMINGUES; DIO; ZAVARIZZI, 2006).

Freitas e Frezza, (2005) ressaltam que é importante haver um planejamento de sucessão da empresa caso o objetivo seja que mesmo com a ausência do proprietário ela se mantenha no mercado. Neste processo deve haver a ausência das emoções para ver se o sucedido será um membro da família ou algum profissional, onde o primordial a ser considerado é a competência para dar segmento ao seu empreendimento. Não

necessariamente o sucessor irá escolher um filho, mas se esta for à decisão, é importante dar uma formação adequada e ter em mente que pode a qualquer momento ter que se afastar e alguém ficar no seu lugar. Sendo assim, o mais adequado é resolver sua sucessão enquanto ocupa o cargo de gestão, para que o sucedido tenha a base da organização, e este consiga manter o andamento e a fazer crescer.

Podem ser consideradas três etapas para o processo sucessório conforme Isnaniati e Fajri (2019) nos sugerem, são elas:

- **Primeira etapa:** determinar os critérios para o candidato à sucessão da vaga, o que deve possuir para dar segmento à gestão da empresa.

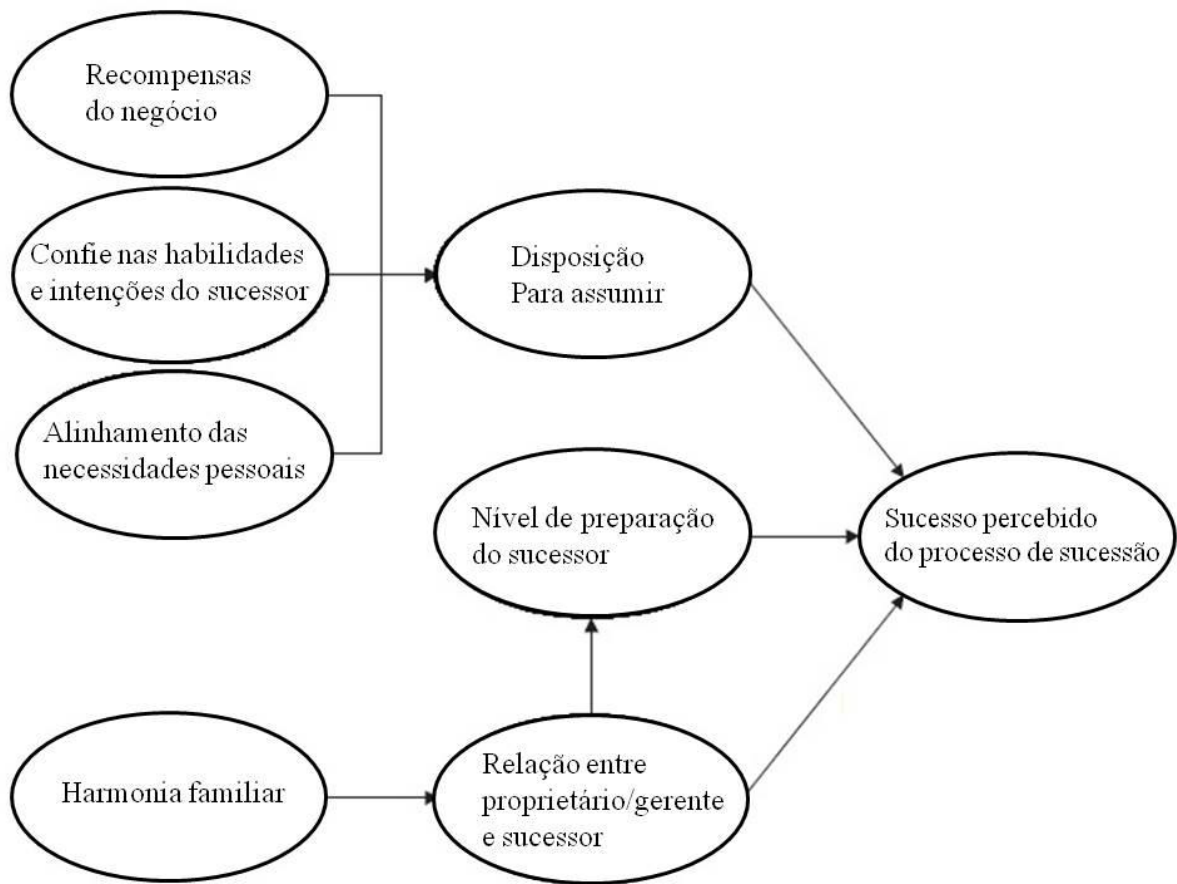
- **Segunda etapa:** desenvolver os potenciais do candidato.

- **Terceira etapa:** haver o envolvimento do candidato com a empresa, para ver se seu potencial atende as expectativas.

Conforme cita o autor percebe-se que é extremamente importante haver uma integração do candidato à sucessão com os negócios desde a sua escolha, pois o mesmo deve ter conhecimento e sinergia com o que irá por em prática, assim podendo haver o desligamento do antigo gestor com mais tranquilidade.

Venter, Boshoff e Mass (2005), ressaltam que existem fatores a serem considerados no processo de sucessão, que são eles: recompensas do negócio; confiar nas habilidades e intenções do sucessor; alinhamento de necessidades pessoais; e harmonia familiar. O qual tem por influenciar uma sucessão bem- sucedida para empresas familiares de pequeno e médio porte, como ilustra a Figura 1.

Figura 1 - Fatores relacionados ao sucessor que influenciam a sucessão bem-sucedida.



Fonte: Adaptado de Venter, Boshoff e Mass (2005).

Kim (2003) sugere que o planejamento da sucessão é visto como uma estratégia para dar continuidade ao desempenho das organizações, e desenvolver uma nova liderança. Este é um processo contínuo, onde existe uma avaliação e um desenvolvimento para criar essa nova gestão.

Portanto, conforme os autores nota-se que em uma gestão de empresa familiar há muita mistura de sentimentos e razão, onde pode muitas vezes tornar-se difícil as escolhas da organização. E quando se trata do assunto de sucessão, muitas empresas ficam com receio de já se preparar, pois acham que sempre é cedo demais para deixar seu lugar para alguém, mas não levam em consideração os benefícios desta preparação, que ela quando vista em longo prazo, pode trazer pontos positivos.

#### 2.4 Sucessão feminina como destaque para empresas familiares

As mulheres vêm ocupando cargos de liderança em diversos setores, conquistando espaço, onde já é perceptível a importância da presença feminina nas organizações. Elas vêm buscando seu espaço, e de acordo com o aumento da participação feminina no mercado, estão cada vez mais tranquilas em relação as suas buscas (ROSSO; GUEDES, 2012). Muitas organizações buscam a presença feminina em cargos de liderança como um diferencial, apostando em suas características como uma forma de ganho para a empresa.

Quando tratamos de empresas familiares não podemos deixar de mencionar que muitas delas são criadas por mulheres, tanto quanto seu crescimento no ambiente dos negócios. Quando se trata de sucessão é importante explorar a questão de gênero, pois existem varias suposições quanto ao assunto (MACHADO, 2003). Nota-se que ainda há muita dúvida em relação ao comportamento feminino nas organizações, onde elas estão cada vez mais em busca de conquistas e demonstrando que podem ser um diferencial.

E quando se trata do gênero feminino, compreende-se que a mulher tem uma facilidade em influenciar os colaboradores para desempenhar suas tarefas, pois elas possuem uma facilidade em construir relações, principalmente se as pessoas que a cercam forem familiares. Mas engana-se quem acha que isso prevalece e elas se esquecem de valorizar o custo benefício nas organizações, à prioridade quando se trata do ambiente organizacional, é tomar decisões equilibradas (SILVEIRA; GOUVÊA, 2008).

Machado (2003) define dois perfis de mulheres no ambiente de trabalho, as quais se caracterizam de acordo com o Quadro 3:

Quadro 3 – Perfil de mulheres no ambiente de trabalho

Mulher de zelo excessivo	Mulher invisível
Está sempre preocupada com os que se encontram ao seu redor se demonstra atenciosa e sempre preocupada com todos.	Considera que não é notada no ambiente que se encontram, e assim se sente presa e sem chances de ser sucessora da empresa.

Fonte: elaborado pela autora com base em Machado, 2003.

Está em ascensão o número de mulheres que buscam espaço nas organizações, atualmente representam um terço de trabalhadores em todo o mundo. Neste sentido muitas mães estão sucedendo seu espaço para as suas filhas, se tornando cada vez mais forte, tanto

quanto o modelo tradicional antes usado em relações que os pais sucediam seu lugar aos filhos homens (HIGGINSON; COLLEGE, 2010). Neste sentido, torna-se um diferencial uma mãe suceder seu espaço a sua filha, tanto quanto antigamente os pais sucediam para seus filhos, devido ao aumento de mulheres em cargos de gerencias e empreendedoras como visto por autores mencionados anteriormente.

Neste sentido na hora da sucessão de mãe para filha, vale destacar o quanto as necessidades de quem irá ser a sucessora é importante para a empresa, ela deve sempre estar atenta para aprender algo a mais da organização. E os demais trabalhadores da organização familiar, devem estar atentos às habilidades por ela prestadas, e não por suposições feitas com base no gênero, assim acreditando no quanto ela irá colaborar para o sucesso da organização (COLE, 1997).

Em relação ao gênero dos sucedidos Vasconcelos, Oliveira e Fernandes (2017), definem da seguinte forma a preocupação e forma de escolha dos sucessores:

- **Sexo Masculino (homem/pai):** possui uma gestão mais centralizadora e tradicional na gestão dos negócios.

- **Sexo feminino (mãe/filha):** a sua preocupação não se encontra somente nos processos sucessórios, mas está relacionado a todo o cotidiano.

Vale salientar que o espaço para sucessoras é minoritário em relação às mulheres que já apresentam cargos de liderança, mas elas buscam uma forte ligação entre empresa e família, enquanto o homem dá mais ênfase somente a empresa, assim sendo a escolha mais certa àquela que dá mais caracterização a cultura da empresa (MACHADO, 2003). Desta maneira é importante que quando for feita a escolha do sucessor, este venha para atribuir à organização e se encaixe no perfil da organização.

Quando a mulher ocupa o cargo de sucessão, ela possui uma responsabilidade de provar a sua capacidade de gerenciar, onde caso ela fosse homem não teria tanta necessidade, assim mostrando ser capaz de atribuir para a organização com suas competências, provando aos seus sucedidos e sociedade em geral (VASCONCELOS; OLIVEIRA; FERNANDES, 2017).

Portanto com base nos autores, de acordo com a liderança feminina, a sucessão por parte das mulheres vem para dar segmento ao que já vinha sendo realizado nas organizações de forma geral, onde muitas empresas familiares já são empreendidas por mulheres, mantendo assim um perfil sem haver mudanças tão fortes com o perfil do antigo líder. Também como na liderança feminina, a mulher tem um papel importante nas empresas familiares, onde as

características por elas apresentadas tornam-se um diferencial para um cargo a frente de seus subordinados.

### 3 METODOLOGIA

Nesta seção foi abordado o delineamento da forma que foi identificado às técnicas e procedimentos que serão utilizados para alcançar os resultados do presente estudo. Neste sentido, a metodologia significa qual o caminho para se chegar aonde pretendemos, utilizando métodos científicos como um conjunto de procedimentos para atingir o conhecimento. E considerando que há vários métodos, deve-se classificá-los para delinear o estudo (GIL, 2008).

#### 3.1 Quanto aos objetivos da pesquisa

A pesquisa tem como objetivo descrever a liderança feminina e uma futura sucessão por parte de uma das herdeiras da empresa ARENNA, onde se trata de uma organização familiar e ser liderado por uma mulher. Para isso primeiramente se buscou embasamento teórico sobre os assuntos em estudo, e depois realizada uma análise por meio de aplicação de questionários com os colaboradores da organização.

O presente estudo se caracteriza como um método dedutivo, o qual Gil (2008), caracteriza por ter base em princípios verdadeiros e indiscutíveis, chegando a conclusões totalmente formais e lógicas. O autor caracteriza também quanto ao nível da pesquisa, onde ela é uma pesquisa descritiva, por apresentar os seguintes objetivos: descrição de determinada população ou fenômeno, podendo também estabelecer uma relação das duas, ou seja, caracterizar um grupo; levantar opiniões atitudes e crenças desses grupos; e também podem em alguns casos, descobrir existências de uma associação entre os objetivos anteriores.

#### 3.2 Quanto a Natureza da pesquisa

Para chegar no objetivo da pesquisa foi necessário primeiramente buscar conhecimento teórico sobre os assuntos do estudo, por meio de artigos científicos e livros. Após realizar esta etapa foi construído um questionário para coletar a visão dos colaboradores da empresa ARENNA e analisa-los através do software estatístico SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*), e confrontado a realidade com a base teórica, para verificar se atingidos os objetivos do estudo. Desta maneira, também foi um passo importante para que a organização passa-se a ter visão da importância de um planejamento sucessório por parte da

organização familiar, assim melhorando em sua gestão empresarial em longo prazo, o que até o presente estudo jamais foi cogitado.

A presente pesquisa se classifica como uma pesquisa aplicada, onde foi feita a aplicação do estudo para melhorias em longo prazo na organização. Onde se caracteriza como uma utilização do conhecimento que foi posto em prática, sendo aplicada em uma realidade para a solução de problemas ou interesses sociais (GIL, 2008).

### 3.3 Quanto ao objeto de estudo

Para atingir os objetivos deste estudo, foram utilizados primeiramente artigos científicos e livros que tratavam do assunto, para que assim ouve-se sustentação para a pesquisa. Também o estudo se caracteriza como um estudo de caso por se tratar de uma empresa familiar, que apresenta variáveis reais a serem exploradas e esclarecidas.

O delineamento da pesquisa se caracteriza como uma pesquisa bibliográfica, onde sua base teórica são livros e artigos científicos, os quais já são existentes do assunto em estudo (SEVERINO, 2007). Também por pesquisa documental, a qual tem uma grande similaridade com a pesquisa bibliográfica, porém os documentos coletados nesta parte, antes ainda não passaram por uma análise, sendo utilizado em primeira mão para o presente estudo.

E estudo de caso, o qual se caracteriza como: uma forma de exploração da vida real, onde existem limites que não estão totalmente esclarecidos; descrever a situação que está sendo explorada; e explicar variáveis da causa do fenômeno em situações mais complexas (GIL, 2008; Yin, 2010).

### 3.4 Quanto a abordagem da pesquisa

Quanto à abordagem, é um estudo quantitativo, mensurado e quantificado por meio de análise estatística descritiva dos dados, onde Gil (2008) define que muitas pesquisas sociais utilizam desta abordagem, onde ela contribui consideravelmente para o resultado analisado. O uso estatístico mede a importância e delimita as especificações do estudo, contribuindo assim para entendimento do que está sendo buscado, se caracterizando por uma descrição racional (MARCONI; LAKATOS, 2010).

Para validar a abordagem da pesquisa foram levantados alguns fatores a serem pesquisados em relação ao assunto liderança feminina e sucessão familiar e por parte das herdeiras da empresa ARENNA, que são os seguintes conforme o Quadro 4:



Quadro 4 – Fatores e variáveis sobre o assunto em pesquisa.

Assunto	Fatores	Variáveis
Liderança	Liderança	- Conceito de liderança; - Características de liderança; - Estilo de liderança;
	Liderança Feminina	- Conceito; - Características; - Existência de liderança feminina.
Sucessão Empresarial	Sucessão Empresarial	- Existência de algum plano de sucessão; - Perfil de herdeiro para a sucessão; - Características do perfil sucessório.
	Sucessão Feminina	- Sucessão por parte de um perfil feminino; - Por parte das herdeiras; - Objetivos alinhados a organização; - Harmonia Familiar.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Conforme o Quadro 4, nota-se que a partir dos assuntos pesquisados houve um delineamento da pesquisa para a elaboração do questionário aplicado e alinhamento dos objetivos propostos no estudo.

### 3.5 Quantos as técnicas da coleta

Quanto à coleta de dados foi feita através de questionários, onde Gil (2008) caracteriza como, uma técnica com objetivo de coletar resultados através de um conjunto de questões que serão aplicadas as pessoas com o objetivo de obter informações de valores, crenças, interesses, comportamentos e conhecimento do assunto em estudo.

O questionário utilizado para este estágio (Apêndice A) foi elaborado em duas partes, onde a primeira foi abordada o perfil dos respondentes, coletando os seguintes dados: idade, sexo, qual função exerce e há quanto tempo trabalha na organização, todas perguntas objetivas. A segunda parte do questionário abordou vinte e cinco questões com respostas em escala *likert* de cinco pontos (1) Discordo totalmente; 2) Discordo parcialmente; 3) Não concordo, nem discordo; 4) Concordo Parcialmente; e 5) Concordo Totalmente), que

caracterizaram, conceituaram e buscaram verificar a existência de liderança feminina e um futuro sucessor para a organização familiar. Neste sentido, para colher as informações necessárias para os resultados da pesquisa, o mesmo foi elaborado com confidencialidade dos respondentes, através de um questionário online, o que garantiu a integridade e propriedade dos resultados colhidos.

### 3.6 População e amostra

O estudo foi direcionado a uma população de 16 colaboradores e a proprietária da organização obtendo assim 17 respondentes para o questionário elaborado, onde este foi destinado de forma online no período de quinze para poder ser respondido. Contou-se com uma amostra final de 11 respondentes, atingindo 65% do total do universo da pesquisa. Ressaltando que a empresa ARENNA possui a matriz e duas filiais, as quais totalizam o número de colaboradores que foram os respondentes da pesquisa.

O questionário foi totalmente sigiloso sendo disponibilizado de forma online através de um link para os respondentes, através do site *Microsoft Forms*, com um prazo de quinze dias para ser respondido, sem possibilidade de verificar quem foi o respondente, sendo somente possível ao final do prazo verificar a quantidade total da amostra obtida.

### 3.7 Quanto às técnicas de análise de dados

As análises de dados se deram a partir de coleta de dados, que foi realizada através de questionário, como descrito anteriormente, onde prazo de aplicação ocorreu no período de 02 de julho de 2020 a 17 de julho de 2020, onde os resultados advindos destes foram tabulados e analisados por meio do software IBM SPSS, versão 22 (*Statistical Package for the Social Sciences*). Esta análise foi realizada com base em estatística descritiva, utilizando porcentagens, média e desvio padrão.

Desta maneira, após o levantamento de dados foi interpretado os resultados obtidos, que segundo Marconi e Lakatos (2010), servem para dar significado as respostas obtidas, em relação aos objetivos que foram propostos na pesquisa, dando significado ao estudo.

## **4 Resultados e discussões**

Este tópico traz a análise dos resultados e discussões sobre os três seguintes tópicos, caracterização da loja ARENNA, perfil dos colaboradores e liderança feminina e sucessão feminina, que são os objetivos deste trabalho.

### **4.1 Caracterização da loja ARENNA**

A loja ARENNA foi fundada no dia 06 de maio de 2020, no município de Panambi, que se localiza na região noroeste do estado do Rio Grande do Sul. Atualmente possui duas filiais sendo uma na mesma cidade e outra na cidade de Cruz Alta, do mesmo estado. Conta com um quadro de 16 colaboradores, atuando na área de varejo, com segmento de vestuário e calçados femininos para mulheres adultas.

Busca ser referência no segmento que atua, para a cidade e região de onde se encontra, proporcionando para seus clientes marcas conceituadas e conhecidas nacionalmente, reconhecidos pela qualidade e satisfação ao serem adquiridos, priorizando o atendimento como um diferencial aliado ao produto que oferece, transmitindo essa política aos colaboradores da organização.

Caracteriza-se como uma empresa familiar, por ter sido fundada por um casal que são os sócios proprietários da organização, o Sr. Jairo e a Sra. Jolaini, e conta com a proprietária como liderança que atua diretamente com os colaboradores, assim possuindo uma liderança feminina na linha de frente. Os sócios possuem duas filhas mulheres o que futuramente para o segmento dos negócios haverá uma sucessão por parte de uma ou das duas herdeiras.

#### **4.1.1 Missão, Visão e Valores da Organização**

Missão:

Comercializar produtos de moda com qualidade e excelência na prestação de serviços, conquistando seus clientes e mantendo sua fidelidade.

Visão:

Ser a mais completa loja no ramo de confecções, calçados e acessórios femininos, com uma equipe dedicada, criativa e a frente do seu tempo, encantando seus clientes.

Valores:

- Respeito aos clientes, aos colaboradores, aos fornecedores e aos princípios da empresa;
- Sigilo no tratamento das informações da empresa;
- Igualdade no tratamento com as pessoas;
- Honestidade e humildade em todas as ações.

#### 4.2 Perfil dos respondentes

Os respondentes do questionário foram caracterizados através das seguintes variáveis: idade, sexo, qual função exerce na loja ARENNA e há quanto tempo trabalha na organização, conforma mostra na Tabela 1.

Tabela 1 – Perfil dos colaboradores da loja ARENNA

Variáveis	Descrição das variáveis	n=11	%
Idade	entre 20 a 30 anos	2	18,2
	entre 30 a 40 anos	7	63,6
	entre 40 a 50 anos	2	18,2
Sexo	Feminino	11	100
Qual função exerce na loja ARENNA:	Liderança	2	18,2
	Vendas	6	54,5
	Financeiro	3	27,3
Há quanto tempo trabalha na Organização:	de 1 a 3 anos	4	36,4
	de 3 a 6 anos	1	9,1
	acima de 6 anos	6	54,5

Fonte: Dados da Pesquisa, 2020.

Ao analisar os dados coletados nota-se que a maioria dos colaboradores da loja ARENNA tem ente 30 a 40 anos, sendo 63,60% de todos os respondentes da pesquisa.

Também apresentando um quadro 100% feminino por parte dos entrevistados, o que deixa claro que todos os cargos são ocupados por mulheres, até mesmo o de liderança que é o objetivo de estudo desta pesquisa.

Quando analisada a variável de qual função é exercida na organização por parte das respondentes, a distribuição de cargos se caracteriza da seguinte forma: 54,5 % área de vendas, 27,3% área financeira e 18,2% liderança da organização.

Para determinar o tempo de trabalho foram definidas quatro variáveis para a conclusão do perfil dos colaboradores, sendo elas as seguintes: de 1 a 3 anos; de 3 a 6 anos e acima de seis anos. Constatou-se então que a maioria dos entrevistados trabalham a mais de 6 anos na loja ARENNA sendo eles 54,5%, mais da metade dos respondentes, seguindo de 36,4% que trabalham de 1 a 3 anos e por fim 9,1% de 3 a 6 anos.

Portanto, a partir da análise do perfil dos respondentes, a maioria já possui mais de seis anos na organização o que garante para a pesquisa dados mais relevantes por conhecerem a mais tempos o perfil de liderança e a organização familiar, também destacando que por se tratar de um quadro de colaboradores 100% feminino, a liderança da organização é exercida por uma mulher, que é o objetivo deste estudo.

#### 4.3 Liderança Feminina e Sucessão Feminina na loja ARENNA:

Após a analisar o perfil dos respondentes, foi elaborado em uma segunda seção do questionário, questões em escala *likert* de cinco pontos, para verificar a visão dos respondentes sobre a liderança feminina e a sucessão feminina da loja ARENNA. A escala estava distribuída da seguinte forma no questionário: 1) Discordo totalmente; 2) Discordo parcialmente; 3) Não concordo, nem discordo; 4) Concordo Parcialmente; e 5) Concordo Totalmente.

As análises levaram em conta além dos percentuais que demonstram a frequência de resposta para cada ponto da escala *likert*, como também a média, como média de tendência central, para verificar o centro da distribuição das respostas e o desvio padrão como uma medida de dispersão que dá um indicador da variabilidade das respostas a partir da média, possibilitando ter um panorama mais completo sobre as respostas obtidas para cada fator relativo a cada variável, possibilitando uma análise mais assertiva.

A seguir encontram-se as tabelas das análises de acordo com a relação das variáveis coletadas na segunda seção do questionário de acordo com a abordagem do estudo.

Primeiramente foi abordada a visão dos colaboradores em relação ao conceito de liderança, conforme mostra a Tabela 2:

Tabela 2 - Visão dos colaboradores da loja ARENNA sobre o conceito de liderança

Questões	Valor*	N	%	Média	Desvio Padrão
Para o desempenho das suas tarefas você age por meio de influência dos líderes da organização.	1			4,55	0,52
	2				
	3				
	4	5	45,5		
	5	6	54,5		
O (os) líder(es) da organização motivam, orientam e conduzem para a busca dos resultados.	1			4,73	0,65
	2				
	3	1	9,1		
	4	1	9,1		
	5	9	81,8		
Há por parte dos líderes uma busca de ideias dos seus liderados na organização.	1			4,55	0,52
	2				
	3				
	4	5	45,5		
	5	6	54,5		
É notável que a influência exercida por parte dos líderes, faz com que os objetivos dos liderados sejam alinhados e alcançados com o que a organização propõe.	1			4,91	0,30
	2				
	3				
	4	1	9,1		
	5	10	90,9		

Fonte: Dados da Pesquisa, 2020.

Legendas: \*1-Discordo Totalmente; 2-Discordo Parcialmente; 3-Não Concordo, nem discordo; 4-Concordo Parcialmente; 5-Concordo Totalmente. n=11.

Conforme nota-se a partir da primeira afirmação, existe uma forte liderança da qual a partir do questionamento de que os colaboradores agem por influência dos líderes para desempenharem suas tarefas, todos concordam parcialmente ou totalmente que existe influencia por parte do líder, distribuindo a porcentagem das respostas da seguinte forma: 45,50% concordam parcialmente e 54,50% concordam totalmente. Segundo Besen, Tecchio e Fialho (2017), a maior parte dos estudos conceitua a liderança como a capacidade de influenciar seus liderados para ação de suas tarefas. Desta maneira apresenta-se uma média de 4,55, e um desvio padrão de 0,52, confirmando o grau de concordância dos 11 respondentes.

Os respondentes da pesquisa também concordam ou se mantém neutros em relação a condicionamentos motivacionais, e também em relação à condução e orientação por parte do líder para a busca dos resultados, os resultados obtidos nesta afirmação são os seguintes: 9,10% não concordam e nem discordam, 9,10% concordam parcialmente e 81,80% concordam totalmente. “Desta forma, temas como motivação e tomadas de decisão são frequentemente associadas à figura do líder, que deve ser capaz de dominar estas técnicas para melhor desempenhar o seu papel diante dos seus subordinados” (FARIA; MENEGHETTI, 2011, p. 96). Assim, a segunda afirmação apresenta uma média de 4,73 e um desvio padrão de 0,65, o que leva a uma maior concordância em relação aos respondentes.

A terceira afirmativa demonstra que existe uma grande busca de ideia dos liderados por partes dos líderes da organização, assim sendo que 45,5% concordaram parcialmente e 54,5% concordaram totalmente, tendo como 4,55 de media e 0,52 de desvio padrão. Villalva e Fierro (2017) afirmam que quando o líder permite o liderado participar nos processos de decisões, desenvolve um estreitamento no relacionamento entre ambos e faz com que o liderado se sinta incluído e com autoconfiança na participação da equipe de trabalho.

A partir da quarta afirmativa notou-se que devido à influência do líder os objetivos dos liderados estão alinhados com os da organização, assim 90,9% concordam totalmente e 9,1% concordam parcialmente, apresentando uma média de 4,91e desvio padrão de 0,30, o que caracteriza um alto grau de concordância. Bergamini (1994) relata sobre o poder da influencia dos lideres para com seus liderados, onde parte de uma ideia que a base é o respeito dos que rodeiam seu líder, também ressalta que a aceitação desta influencia exercida é uma das formas de saber que a liderança esta sendo eficaz.

Após a análise do conceito de liderança, foram abordadas questões para verificar as características apresentadas pela liderança de acordo com a visão dos colaboradores, de acordo com a Tabela 3:

Tabela 3- Visão dos colaboradores da loja ARENNA sobre as características da liderança  
(continua)

Questões	Valor*	N	%	Média	Desvio Padrão
O(os) líder(es) possuem metas e objetivos estruturados, o que transmite a você uma maior segurança.	1			4,82	0,41
	2				
	3				
	4	2	18,2		
	5	9	81,8		
O (os) líder (es) da organização mantém uma política de comunicação aberta e direta com os colaboradores.	1			4,73	0,47
	2				
	3				
	4	3	27,3		
	5	8	72,7		
O (os) líder (es) são facilmente acessíveis quando um colaborador precisa da sua ajuda.	1			4,91	0,30
	2				
	3				
	4	1	9,1		
	5	10	90,9		
O (os) líder (es) não demonstram nenhuma fraqueza o que te faz ter total confiança nele(es).	1			4,82	0,41
	2				
	3				
	4	2	18,2		
	5	9	81,8		
O (os) líder (es) da organização estão sempre focados nos objetivos a serem alcançados, sabendo contornar contratemplos se surgirem.	1			4,82	0,41
	2				
	3				
	4	2	18,2		
	5	9	81,8		



(conclusão)

O (os) líder (es) buscam sempre novos desafios para a equipe alcançar.	1				
	2				
	3			4,91	0,30
	4	1	9,1		
	5	10	90,9		

Fonte: Dados da Pesquisa, 2020.

Legendas: \*1-Discordo Totalmente; 2-Discordo Parcialmente; 3-Não Concordo, nem discordo; 4-Concordo Parcialmente; 5-Concordo Totalmente. n=11.

De início sabe-se que quando um líder possui metas e objetivos estruturados, transmite-se aos colaboradores uma maior segurança, e em relação à organização e os respondentes concordaram que é uma característica da apresentada pela liderança da ARENNA, onde 81,80% concordam totalmente com a afirmação do questionário e 18,20% concordam parcialmente, apresentando um grau dispersão de 0,41, assim demonstrando uma concordância em relação a esta característica da liderança. Neste sentido Rowe (2002), define que a organização deve possuir uma liderança estratégica, pois assim existe influencia onde o liderado busca as metas, objetivos e tomadas de decisões de maneira que isto se torne rotina e ele se sinta a vontade por buscar isto.

Em relação a uma política de comunicação aberta e acessível do colaborador com a liderança nota-se que também há na organização, o que estreita o relacionamento entre líder e liderado que complementa a questão anterior. Os respondentes mostram grau de concordância, sendo que 72,70% concordam totalmente e 27,30% concordam parcialmente, com um desvio padrão de 0,47 o que apresenta uma homogeneidade em relação à concordância para com a afirmação. “Deste modo, o papel do líder requer não só capacidades próprias como também coletivas. Uma liderança não ocorre sem a legitimação dos integrantes que compõem a coletividade que a confere (FARIA; MENEGHETTI, 2011. pg.107).”

Sabe-se que é de extrema importância a acessibilidade por parte do líder quando seu liderado necessita de ajuda, neste sentido foi abordado para com os colaboradores da ARENNA para verificar quanto acessível é esta relação, assim apresentando 90,90% de concordância total e 9,10% concordam parcialmente, havendo uma medida de dispersão de 0,30, apresentando uma grande acessibilidade por parte do líder. Neste sentido o líder deve ser um ponto de ligação entre todos os indivíduos existentes em uma organização, assim

promovendo uma ampla conexão com todos, se tornando uma pessoa que transmite o que se deve realizar, mas não se torna controlador das situações aos olhos do liderado (VASCONCELOS; MERHI; JUNIOR; SILVA, 2012).

Quando a relação é a demonstração de fraqueza do líder, que transmite total confiança para o liderado a empresa apresenta os seguintes resultados respondido por seus colaboradores: 81,80% concordam totalmente e 18,20% concordam parcialmente, o que apresenta como medida de dispersão de 0,41, considerando assim que o líder da organização transmite total confiança aos colaboradores. Rowe (2002), traz a definição de liderança estratégica, definindo-a como uma forma de induzir os demais colaboradores a tomarem suas decisões de maneira voluntária, assim sendo algo rotineiro e que perdura durante muitos anos, mas que demonstra resultados em tempo real para a parte financeira da organização.

O crescimento de uma organização esta ligado ao bom desempenho do líder e assim ele deve buscar sempre novos desafios para seus liderados alcançarem, na ARENNA 90,90% dos colaboradores concordam totalmente que existe isso por parte do líder e 9,10% concordam parcialmente em relação à afirmação, o que demonstra uma medida de dispersão de 0,30 entre os respondentes. Neste sentido uma organização que possui uma cultura competitiva e inovadora consegue se destacar e atingir seus objetivos, assim permitindo que a liderança influencie seus liderados a buscarem por estes mesmos objetivos propostos, assim tendo eficácia do líder em todo o processo (NANJUNDESWARASWAMY; SWAMY, 2014).

Na Tabela 4, pode-se verificar o estilo de liderança da organização de acordo com a visão dos colaboradores.

Tabela 4 - Visão dos colaboradores da loja ARENNA sobre os estilos de liderança.

(continua)

Questões	Valor*	N	%	Média	Desvio Padrão
Em relação as tarefas a serem realizadas, o (os) líder (es) é quem impõe e a equipe somente executa.	1	1	9,1	3,91	1,14
	2				
	3	1	9,1		
	4	6	54,5		
	5	3	27,3		

(conclusão)

Existe um envolvimento entre o (os) líder (es) e liderado (os) quanto a realizações das tarefas, para a busca dos objetivos.	1				
	2				
	3			4,73	0,47
	4	3	27,3		
	5	8	72,7		
Cada um age por conta própria para a realização das tarefas e alcance das metas e objetivos, sem nenhuma orientação por parte do líderes da organização.	1	10	90,1		
	2	1	9,9		
	3			1,09	0,30
	4				
	5				

Fonte: Dados da Pesquisa, 2020.

Legendas: \*1-Discordo Totalmente; 2-Discordo Parcialmente; 3-Não Concordo, nem discordo; 4-Concordo Parcialmente; 5-Concordo Totalmente. n=11.

Sabe-se que existem três estilos de liderança: autocrática, democrática e *laissez-faire*. E para definir o estilo de liderança que a ARENNA possui os colaboradores responderam a três afirmações o grau de concordância.

Quando questionados se somente o líder é quem impõe as tarefas e os liderados somente executam, o que caracteriza a liderança autocrática, os resultados demonstram que: 9,10% discordaram totalmente, 9,10% não concordaram e nem discordaram, 54,5% concordam parcialmente e 27,3% concordam totalmente, assim apresentando um alto grau de dispersão de 1,14. Neste sentido quando há uma liderança autocrática, geralmente os liderados se demonstram tensos e apreensivos, mesmo que gostem das tarefas que lhes foram designadas, assim também se sentindo insatisfeitos e frustrados em relação à forma que são delegadas as suas tarefas (BOTELHO; KROM, 2011).

Na afirmação que caracterizava que há um envolvimento por parte do líder e liderado para a busca do desempenho das tarefas, o que é característica de um líder democrático, o grau de dispersão foi de 0,47, onde 72,70% concordaram totalmente e 27,30% concordaram parcialmente, mostrando que a liderança da ARENNA traz estilo democrático. Botelho e Krom (2011) caracterizam que neste estilo há uma forte espontaneidade e forte comunicação entre líder e liderado, os mesmos desenvolvem muitas vezes até uma amizade, aprimorando

uma maneira suave e segura de trabalho até mesmo quando a liderança se ausenta, criando uma responsabilidade e comprometimento por parte do liderado.

A afirmação que trazia a caracterização onde cada liderado age por conta própria sem nenhuma orientação por parte do líder. Os resultados apontam 90,10% de discordo totalmente e 9,90 de discordo parcialmente, o que apresenta um grau de dispersão de 0,30, assim demonstrando não existir a liderança *laissez-faire* na organização. Neste estilo mesmo que haja um rendimento por parte dos liderados, a ausência de uma liderança faz com que os objetivos e tarefas não apresentem resultados, muitas vezes interferindo também os conflitos pessoais dentro da organização (BOTELHO; KROM, 2011).

Sendo assim a liderança apresentada pela empresa ARENNA é democrática, pois há o envolvimento entre líder e liderado na busca das realizações das tarefas, o que para a organização é um ganho enorme, pois existe sinergia e alinhamento dos pensamentos e ações por parte de todos dentro da organização.

Para verificar sobre a liderança feminina também foi analisada a visão dos colaboradores conforme mostra a Tabela 5:

Tabela 5 - Visão dos colaboradores da loja ARENNA sobre liderança feminina.

(continua)

Questões	Valor*	N	%	Média	Desvio Padrão
O (os) líder (es) da organização apresentam traços mais predominantes como emoção, falta de controle de temperamento e afetividade.	1	8	72,7	1,45	0,93
	2	2	18,2		
	3				
	4				
	5	1	9,1		
O lado emotivo dos líderes prevalece sobre a razão nas decisões a serem tomadas, na maioria das vezes.	1	8	72,7	1,73	1,42
	2	1	9,1		
	3				
	4	1	9,1		
	5	1	9,1		

(conclusão)

Por mais que exista uma forte participação do emocional nas decisões, a razão sempre é um fator importante na tomada de decisão.	1	1	9,1	4,27	1,19
	2				
	3				
	4	4	36,4		
	5	6	54,5		
É notável que existe uma forma maternal em relação aos líderes dentro da organização.	1			4,45	0,69
	2				
	3	1	9,1		
	4	4	36,4		
	5	6	54,5		

Fonte: Dados da Pesquisa, 2020.

Legendas: \*1-Discordo Totalmente; 2-Discordo Parcialmente; 3-Não Concordo, nem discordo; 4-Concordo Parcialmente; 5-Concordo Totalmente. n=11.

Um dos objetivos deste estudo é caracterizar a liderança feminina e com isso foi questionado com base na teoria já encontrada sobre o assunto se dentro da ARENNA existem algumas das seguintes características conforme os dados apresentados na tabela 5.

Na liderança feminina, existe grande influência emocional, de temperamento e afetividade, na afirmação apresentada aos colaboradores da ARENNA. Os resultados demonstram que: 72,70% dos respondentes discordam totalmente, 18,20% discordam parcialmente e 9,10% concordam totalmente, com um grau de dispersão de 0,93, demonstrando existir, mesmo que não tão forte influência emocional por parte da liderança da ARENNA. Tonani (2011) traz a perspectiva de que as empresas estão em busca de uma gestão mais humanizada, incentivadora, interativa e com suas equipes engajadas, o que se encontra nas competências femininas para atingir estes objetivos, assim as organizações vêm oferecendo melhores condições para manter as mulheres no mercado de trabalho, resultando no crescente aumento delas no mundo dos negócios.

Um dos fatores mais característicos da liderança feminina é a emoção se sobressair sobre a razão. Relativo a esta afirmação os resultados demonstram que: 72,70% dos respondentes discordaram totalmente, 9,10% discordaram parcialmente, 9,10% concordaram parcialmente e 9,10% concordaram totalmente. O grau de dispersão apresentado foi de 1,42, o que demonstra que mesmo não se sobressaindo o lado emotivo sobre a razão, muitas vezes

existe essa instabilidade na liderança feminina da ARENNA. A mulher sempre teve estereótipos pré-determinados pela sociedade em relação ao seu comportamento, onde as maiorias das pessoas as tratam como emotivas, enérgicas e muitas vezes incapazes de atuarem no mercado de trabalho, não conseguindo administrar bem estes sentimentos, o que também pré-determina ser fatores não propícios para o trabalho em equipe (MUNHOZ, 2000).

Neste sentido, por mais que exista o lado emocional nas tomadas de decisão muitas vezes, a razão é importante nas tomadas de decisões e foi abordado se é existente na organização esta afirmação. Assim, os resultados a esta questão se deram da seguinte forma: 9,10% discordaram totalmente, 36,40% concordaram parcialmente e 54,50% concordaram totalmente, assim com um grau de dispersão de 1,19, o que traz junto com a afirmação anterior que a ARENNA apresenta o lado emocional na sua liderança feminina, porém não se sobressai a razão quando necessário tomar posicionamentos e decisão.

Sabe-se que toda mulher apresenta o lado maternal quando o assunto é relacionamento em geral, assim caracterizando a liderança feminina com este traço, de afetividade, cuidado e zelo por todos. Em relação a ARENNA os colaboradores trazem os seguintes resultados quando questionados sobre esta característica de sua líder: 9,10% não concordam e nem discordam, 36,40% concordam parcialmente e 54,50 concordam totalmente, com um grau de dispersão de 0,69. Cunha e Spanhol (2014) abordam sobre a riqueza emocional da mulher, onde elas compreendem além de seus próprios sentimentos, também o que aqueles que lhes rodeiam estão sentindo, assim reconhecendo as emoções que os demais estão passando, que faz com que as pessoas se sintam compreendidas.

Na Tabela 6, podemos verificar a visão dos colaboradores sobre sucessão familiar, já que a ARENNA se trata de uma empresa familiar:

Tabela 6 – Visão dos colaboradores da loja ARENNA sobre sucessão familiar

(continua)

Questões	Valor*	N	%	Média	Desvio Padrão
Se tratando de uma empresa familiar, os proprietários já apresentam algum plano de sucessão, ou manifestam alguma ideia de alguém dar segmento nos negócios.	1	1	9,1	3,64	1,29
	2	1	9,1		
	3	2	18,2		
	4	4	36,4		
	5	3	27,3		

(conclusão)

Em relação a uma futura sucessão, para os proprietários ainda é cedo demais para tratar deste planejamento.	1				0,67
	2				
	3	1	9,1	4,45	
	4	4	36,4		
	5	6	54,5		
Já é existente um perfil para sucessão, por parte de um herdeiro(a).	1	2	18,2		1,60
	2				
	3	2	18,2	3,82	
	4	1	9,1		
	5	6	54,50		
Este herdeiro apresenta características que encaixam com o perfil necessário para a organização.	1	1	9,1		1,19
	2				
	3	3	27,3	3,73	
	4	4	36,4		
	5	5	27,3		

Fonte: Dados da Pesquisa, 2020.

Legendas: \*1-Discordo Totalmente; 2-Discordo Parcialmente; 3-Não Concordo, nem discordo; 4-Concordo Parcialmente; 5-Concordo Totalmente. n=11.

Todas as empresas familiares devem programar a sucessão de futura da empresa, pois assim devido algum imprevisto ou necessidade de urgência de sucessão, esta já estará programada, e de acordo com esta realidade foi abordado para os colaboradores da ARENNA se a empresa manifesta uma ideia de sucessão ou um plano sucessório. Os resultados apontam que 9,10% dos respondentes discordam totalmente, 9,10% discordam parcialmente, 18,20% não concordam e nem discordam, 36,40% concordam parcialmente, 27,30% concordam totalmente, apresentando um alto grau de dispersão entre as respostas de 1,29, o que caracteriza que a empresa manifesta a ideia, porém não apresenta plano de sucessão pronto ainda. Em relação a empresa familiar, Machado, Wetzel e Rodrigues (2008) trazem uma definição de que a organização só pode ser chamada desta maneira se a família se envolve dia a dia nos setores administrativos da empresa, não delegando essas tarefas a profissionais ou executivos que não pertencem a família.

Em relação à futura sucessão, foi abordado se ainda é cedo demais para apresentar um plano sucessório para a organização. Nesta afirmação, percebeu-se que 9,10% dos respondentes não concordam e nem discordam, 36,40% concordam parcialmente e 54,50% concordam totalmente, com um grau de dispersão de 0,67, confirmando ainda ser cedo para apresentar um plano sucessório. Floriani e Rodrigues (2000), abordam que a maioria das organizações não se preparam para a sucessão da organização, tanto o empreendedor, quanto quem irá suceder o cargo, ressaltando a importância de um plano de sucessão ou um contingencial, para que evite problemas inesperados.

Quando afirmado se ainda existia um perfil sucessório por parte de um herdeiro(a), os colaboradores apresentaram as respostas da seguinte forma: 18,20% discordaram totalmente, 18,20 não concordam e nem discordam, 9,10% concordam parcialmente e 54,50% concordam totalmente, com um grau de dispersão de 1,60, onde mesmo com instabilidade entre os respondentes a maioria concorda que existe um herdeiro(a) que pode suceder a empresa familiar ARENNA. Um dos bloqueios para o planejamento sucessório, mesmo que em tempo hábil, é o desejo dos fundadores de poderem sempre estar a frente da organização, sem mesmo se dar conta que pode mais dia ou menos dia haver qualquer problema e ele não estar mais presente, também ressalta que a maioria dos proprietários de organizações familiares preferem nem mesmo tirar férias, se desligar da empresa aos finais de semana ou planejar se aposentar (MACHADO; WETZEL; RODRIGUES, 2008).

Na última questão da Tabela 6, abordou-se sobre as características do herdeiro, ou seja, para haver uma sucessão de forma adequada, seu perfil deve se encaixar com o que a organização precisa e requer de um sucessor. Assim as respostas dos colaboradores e proprietária da ARENNA se deram da seguinte forma: 9,10% discordam totalmente, 27,30% não concordam e nem discordam, 36,40% concordam parcialmente, 27,30% concordam totalmente, com um grau de dispersão de 1,19, assim apresentando que o herdeiro(a) pode apresentar desde já um perfil ideal para a sucessão da organização. Quando se trata de processo sucessório o problema geral das organizações familiares é o despreparo tanto do sucessor, quanto do sucedido, assim fazendo com que a continuidade destas organizações seja ameaçada por este despreparo e pela inexistência de um plano de sucessão (FLORIANI; RODRIGUES, 2000).

Na Tabela 7, verificou-se a percepção dos colaboradores da ARENNA em relação a sucessão feminina, já que se trata de duas herdeiras que possuem a chance de ocupar o cargo de liderança da proprietária da organização:



Tabela 7 - Visão dos colaboradores da loja ARENNA sobre sucessão feminina.

Questões	Valor*	N	%	Média	Desvio Padrão
Pela razão tradicional de sucessão, o melhor perfil a dar segmento na organização é uma mulher.	1				
	2				
	3	3	27,3	4,18	0,87
	4	3	27,3		
	5	5	45,5		
É preferível que (a) futuro(a) sucessor(a) ao cargo de líder da organização seja da família, mesmo que essa não possua as competências necessárias para assumir o cargo, quando for necessário.	1	3	27,3		
	2	1	9,1		
	3	4	36,4	2,64	1,21
	4	3	27,3		
	5				
Para se escolher o futuro (a) sucessor (a) é necessário verificar se os seus objetivos de vida se encontram alinhados com os objetivos da empresa.	1				
	2				
	3			4,91	0,30
	4	1	9,1		
	5	10	90,9		
Por ser membro familiar o(a) futuro(a) sucessor(a) garantira uma harmonia familiar e segurança para segmento da organização.	1				
	2				
	3	2	18,2	4,27	0,79
	4	4	36,4		
	5	5	45,5		

Fonte: Dados da Pesquisa, 2020.

Legendas: \*1-Discordo Totalmente; 2-Discordo Parcialmente; 3-Não Concordo, nem discordo; 4-Concordo Parcialmente; 5-Concordo Totalmente. n=11.

A organização atua no ramo feminino do varejo, atuando diretamente com mulheres como seu público, também possuindo uma liderança feminina na linha de atuação e tendo como principais herdeiras para o cargo de sucessão duas filhas mulheres da proprietária da

loja. Neste sentido o estudo aborda além da liderança feminina a sucessão feminina por parte das herdeiras da ARENNA.

Neste sentido por haver um perfil feminino a frente da liderança da empresa, foi abordado junto aos colaboradores se o perfil sucessório mais adequado seria uma mulher. Os resultados demonstram que, 27,30% dos respondentes não concordam e nem discordam, 27,30% concordam parcialmente e 45,50% concordam totalmente, havendo uma medida de dispersão de 0,87, assim verificando que por parte dos colaboradores, eles acreditam ser melhor ser uma mulher a sucessora da ARENNA. Neste sentido o importante para uma sucessão correta e eficaz é que os sucedidos se atentem em relação as atividades e processos que devem ser desempenhados pelos sucedidos e estes se encaixem corretamente neste perfil, sem distinção de gêneros (HARVESTON; DAVIS; LYDEN, 1997).

Em relação à sucessão familiar por parte das herdeiras, foi abordado se mesmo sem as competências necessárias para a ocupação da sucessão, seria melhor ser alguém que pertence a família relativo a esta afirmação, 27,30% dos respondentes discordam totalmente, 9,10% discordam parcialmente, 36,40% não concordam e nem discordam e 27,30% concordam parcialmente, havendo um grau de dispersão de 1,21, onde nota-se que o principal para a sucessão da ARENNA é haver competências ideais para a sucessão. Eloi, Costa e Claro (2015) trazem dois pontos de vista para o sucessor eficaz: em relação ao ponto de vista pessoal o sucessor deve se sentir a vontade para realizar seus objetivos, já do profissional ele precisa possuir as competências necessárias para desenvolver suas tarefas e conduzir o crescimento da organização.

Ainda em relação a escolha do futuro sucessor pretendeu-se entender se é necessário verificar se os objetivos do escolhido estão alinhados com o da organização. Os resultados apontam que, 9,10% dos respondentes concordam parcialmente e 90,90% concordam totalmente, apresentando um grau de dispersão de 0,30, o que confirma que a afirmação está em concordância com os colaboradores e proprietária. Oliveira e Bernardon (2008), ressaltam que os proprietários devem preparar o plano sucessório e deixar o sucessor informado dos objetivos da organização para dar continuidade aos seus negócios, assim refletindo cada vez mais no crescimento da organização e satisfação dos herdeiros e proprietários.

E neste sentido para garantir uma harmonia familiar entre os proprietários da empresa, o que garantiria também uma maior segurança para o andamento da organização, o sucessor deve ser da família, onde as respostas dos respondentes se caracterizam da seguinte forma: 18,20% não concordam e nem discordam, 36,40% concordam parcialmente e 45,50% concordam totalmente, apresentando um grau de dispersão entre os respondentes de 0,79,

apresentando a concordância para a maioria. O processo de sucessão segundo os autores deve ter o seguinte olhar: “Este processo engloba desdobramentos técnicos e emocionais que devem ser cuidadosamente conduzidos para que a transição do poder e conhecimento sobre a gestão do negócio sejam passadas de forma segura e planejada (OLIVEIRA; BERNARDON, 2008)”

Desta maneira constatou-se que a ARENNA possui um estilo de liderança democrática, onde existe fortemente uma sinergia entre líder e liderado para a busca de objetivos e tarefas a serem realizados. Também é notável que a liderança feminina que a organização possui tem traços emocionais que foram citados pela literatura de modo que estes não se sobressaem a razão o que é de extrema importância para o alcance dos objetivos. Em relação a sucessão familiar, é notável que existe um perfil que se encaixa para a organização, porém ainda não há nenhum planejamento já concretizado, onde também apresentou que para uma futura sucessão uma mulher ocupar o cargo seria o mais indicado para que exista segmento dos negócios da família.

## 5 Conclusão

O presente estudo tinha por objetivo caracterizar a liderança feminina e a visão futura de sucessão da organização ARENNA, onde foi possível verificar que existe uma liderança democrática na organização que deixa os seus colaboradores participarem nos processos de decisão e também nas decisões das tarefas, o que é um ganho para a organização, pois assim os colaboradores são mais motivados a buscarem os objetivos. Outra percepção adquirida ao ser aplicados os questionários, foi a forte influência da liderança da organização, onde o embasamento teórico retrata a realidade que a organização possui, como traços emocionais em relação a liderança feminina, que existem, porém não se sobressaem a razão para as tomadas de decisões.

Em relação à sucessão da ARENNA ainda não há um plano de sucessão e também não possui nenhum plano contingencial caso surgir imprevistos. Pode-se adquirir a percepção dos colaboradores e proprietária em relação a uma futura sucessão, onde levando em consideração os respondentes existe um perfil que se encaixa desde já a sucessão do cargo, assim trazendo como benefício para a organização esta visão para o futuro.

Uma sugestão de melhoria para a organização é começar a implantar um plano contingencial de sucessão, pois mesmo que seja cedo, assim haverá em qualquer eventualidade um plano a ser colocado em prática, e estará formalizado, levando em consideração não somente a sucessão por partes das herdeiras se for o caso, mas também de um profissional que possui as competências ideais para ocupar o cargo do sucedido em uma necessidade.

Sendo assim a organização ARENNA por se tratar de uma organização familiar traz fortemente uma liderança feminina a sua frente, onde os rótulos impostos a mulher de levar o emocional mais forte que o racional, não se sobressai no caso desta líder, também possuindo grandes oportunidades dentro da própria família para uma futura sucessão que dará segmento aos negócios dos fundadores.

### 5.1 Sugestão de novos estudos

Para estudos futuros serve como sugestão buscar verificar a percepção dos proprietários em relação à sucessão familiar, pois a partir deste estudo foi notável que é importante haver uma programação pré-determinada em relação ao sucessor da organização, pois desta forma haverá segurança para a sua continuidade dos negócios. Desta maneira

também colaborando com proprietários sobre esta abordagem que traz muita clareza de um assunto que muitos ainda não estão preparados.

Outra sugestão de estudo é buscar interpretar a liderança feminina e suas limitações, pois ainda existem rótulos sobre a mulher ocupar cargos de liderança, assim trazendo para o cargo a fragilidade imposta pela sociedade e rótulos que carrega-se desde a antiguidade sobre a diferenças de gêneros. O que também faz sugerir buscar verificar sobre a diferença dos gêneros nos cargos de liderança, com ênfase na liderança feminina.

## 5.2 Limitação da pesquisa

Uma das limitações encontradas no presente estudo foi a falta de planejamento sobre a sucessão da empresa familiar, pois mesmo não estando em tempo hábil de acontecer a empresa ainda não cogita este pensamento, até mesmo pela idade dos proprietários e do tempo de atuação da organização, porém a partir deste estudo foi visível a importância deste planejamento, nem que seja uma medida contingencial para qualquer eventualidade.

Outra limitação imposta em relação a sucessão familiar foi as idades das herdeiras da organização familiar ARENNA, pois as mesmas ainda se encontram menores de idade, assim não podendo ter a percepção correta de um perfil para se tornar a sucessão e ainda não possuírem com certeza suas perspectivas futuras em relação a sua vida profissional. Apresentando uma dificuldade tanto aos proprietários para esta visualização, tanto para os colaboradores em relação a pesquisa abordada.

## REFERÊNCIAS:

- ANDRADE, H. C. **O IMPACTO DA LIDERANÇA FEMININA NO MERCADO DE TRABALHO.** Faculdade Santo Antônio de Pádua – FASAP, 2016.
- ARAÚJO, L. C. G. GARCIA, A.A. *Gestão de Pessoas, Estratégias e Integração Organizacional.* Editora Atlas, 3ª edição, 2009.
- BERGAMINI, C. H. **LIDERANÇA: A ADMINISTRAÇÃO DO SENTIDO.** Revista de Administração de Empresas. São Paulo, v. 34, n. 3, p.102-114, mai-jun, 1994.
- BESSEN, F. TECCHIO, E. FIALHO, F. A. P. *Liderança autêntica e a gestão do conhecimento.* Gest. Prod., São Carlos, v. 24, 2017.
- BOTELHO, J.C. KROM, V. **OS ESTILOS DE LIDERANÇA NAS ORGANIZAÇÕES.** XIV Encontro Latino Americano de Iniciação Científica e X Encontro Latino Americano de Pós-Graduação – Universidade do Vale do Paraíba, 2011.
- CARVALHO, T. C. M. AZEVEDO, A.W. **Liderança feminina em biblioteca universitária e sua influência na motivação organizacional.** Ci. Inf. Rev., Maceió, v. 5, n. 3, p. 20-29, set-dez, 2018.
- COLE, P. M. **Women in Family Business.** FAMILY BUSINESS REVIEW, vol. 10, no.4, dezembro, 1997.
- CUNHA, A. C. C. SPANHOL, C. I. D. **LIDERANÇA FEMININA: CARACTERÍSTICAS E IMPORTÂNCIA À IDENTIDADE DA MULHER.** Saber Humano - Ano 4, número 5 - 2014.
- CHIAVENATO, I. *Administração: teoria, processo e prática.* Editora Elsevier, 4ª edição, 2007.
- DAWLEY, D. HOFFMAN, J. J. SMITH, A. R. **Leader succession: does gender matter?.** Emerald. The Leadership & Organization Development Journal Vol. 25 No. 8, 2004.
- EAGLY, A. H. **FEMALE LEADERSHIP ADVANTAGE AND DISADVANTAGE: RESOLVING THE CONTRADICTIONS.** *Psychology of Women Quarterly*, 31 (2007). Blackwell Publishing, Inc. Printed in the USA. Copyright C \_ 2007 Division 35, American Psychological Association.
- ELOI, C. B. G. COSTA L. V. CLARO, J. A. C. S. **A Passagem do bastão para herdeiras: o caso de uma empresa da Região do Grande ABC Paulista em fase de preparação para a sucessão familiar.** REVISTA DE TECNOLOGIA APLICADA (RTA) v.4, n.1, jan 2015.
- FARIA, J. H. MANEGHETTI, F. K. **LIDERANÇA E ORGANIZAÇÕES.** Revista de Psicologia, Fortaleza, v. 2 n. 2, p. 93-119, jul./dez. 2011.
- FREITAS, E.C. FREZZA, C. M. M. **Gestão e Sucessão em Empresa Familiar.** Revista Gestão e Desenvolvimento - Revista do Mestrado em Administração, v.2, n.1, 2005.

FLORIANI, O. P. RODRIGUES L. C. **SUCCESSÃO EMPRESARIAL: PROCESSO SUCESSÓRIO EM EMPRESAS FAMILIARES.** ANAIS DO I EGEPE, Universidade Regional de Blumenau – FURB, out. 2000.

GIL, A. C. **MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA SOCIAL.** Editora Atlas S.A, 6ª edição, São Paulo, 2008.

HARVESTON, P. D. DAVIS, P. S. LYDEN J. A. **Succession Planning in Family Business: The Impact of Owner Gender.** FAMILY BUSINESS REVIEW, vol. 10, no.4, dez. 1997.

HIGGINSON, N. COLLEGE, F. T. **Preparing the next generation for the family business: relational factors and knowledge transfer in mother-to-daughter succession.** Journal of Management and Marketing Research, 2010.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Estatísticas de Gênero - Indicadores sociais das mulheres no Brasil. 2018. Disponível em: <https://goo.gl/d5cxkC>. Acesso em: 10 out. 2019.

ISNANIATI. FAJRI, N. A. **SUCCESSION PROCESS IN FAMILY BUSINESS: A STUDY ON THE MANUFACTURE OF RICE MILL IN ACEH BESAR DISTRICT.** RJOAS, jan, 2019.

JESUS, M. J. F. MACHADO, H. V. P. JESUS, A. F. **SUCCESSÃO FAMILIAR: UM ESTUDO DE CASO NO SETOR DE TURISMO.** Turismo - Visão e Ação, vol. 11, núm. 2, mayo-agosto, 2009.

KANAN, L. A. **PODER E LIDERANÇA DE MULHERES NAS ORGANIZAÇÕES DE TRABALHO.** Organizações & Sociedade, vol. 17, núm. 53, abril-junio, 2010, pp. 243-257 Universidade Federal da Bahia, Salvador, Brasil.

KIM, S. **Linking Employee Assessments to Succession Planning.** Public Personnel Management Volume 32 No. 4 Winter 2003.

LUPPA, L. P. **A essência da liderança de resultados.** Editora Landscape, 2ª edição, 2006.

MACHADO, H. P. V. **Sucessão familiar e gênero: implicações para estudos sobre empresas familiares.** In: EGEPE – ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS. 3., 2003, Brasília. Anais... Brasília: UEM/UEL/UnB, 2003.

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, nº 3, Set. 2008.

MARCONI, M. A. LAKATOS, E. M. Fundamentos da metodologia científica. 7ª ed. São Paulo, Atlas, 2010.

MUNHOZ, G. S. **QUAIS AS CONTRIBUIÇÕES QUE O ESTILO FEMININO DE**

**LIDERANÇA TRAZ PARA AS ORGANIZAÇÕES EMPREENDEDORAS? ANAIS DO I EGEPE**, p. 164-176, out./2000.

MURITIBA, S.N. MURITIBA, P.M. DOMINGUES, L.M. DIO, G.D. ZAVARIZZI, F. **GOVERNANÇA CORPORATIVA E SUCESSÃO EM EMPRESAS FAMILIARES**. Revista de carreiras pessoas, fev – jun, 2006.

NANJUNDESWARASWAMY, T. SWAMY, D. R. **Leadership styles**. Advances In Management, Vol. 7, Fev. 2014.

NOGUEIRA, E. C. O. R. KUBO, E. K. M. **Sentidos do exercício da liderança por mulheres executivas brasileiras**. Revista de Gestão e Secretariado – GeSeC , ago-set, 2013.

OLIVEIRA, A. P. C. R. ; HENRIQUESSON, L. J. C. ; LEITE, N. C. ; MARQUES, R. I. C. ; RIBEIRO, R. M. ; LEITE, P. M. S. **MOTIVAÇÃO E LIDERANÇA**. Revista Ampla de Gestão Empresarial, Registro, SP, V. 2, N° 2, art. 6, p 87-103, abril 2014.

OLIVEIRA, L. G. M. SILVA, G. A. V. **SUCCESSÃO EM UMA EMPRESA FAMILIAR: VALORES, RACIONALIDADES E DILEMAS**. Universidade FUMEC / FACE, 2011.

OLIVEIRA, L. R. BERNARDON, R. A. **INSTRUMENTO PARA AVALIAÇÃO DE DIRETRIZES ESTRATÉGICAS DE SUCESSÃO EMPRESARIAL**. Revista Gestão e Planejamento, v.9, n°2, Salvador, jul-dez. 2008.

ROSSO, C.L. GUEDES, G.G. **Os desafios enfrentados pelas sucessoras no processo de sucessão familiar em empresas do agronegócio**. IX Convibra Administração – Congresso Virtual Brasileiro de Administração, 2012.

ROWE, W. G. **LIDERANÇA ESTRATÉGICA E CRIAÇÃO DE VALOR**. RAE - Revista de Administração de Empresas vol 42, n.1 , Forum AME de Estratégia e Liderança, São Paulo, jan-mar. 2002.

SALVAGNI, J. CANABARRO, J. **MULHERES LÍDERES: AS DESIGUALDADES DE GÊNERO, CARREIRA E FAMÍLIA NAS ORGANIZAÇÕES DE TRABALHO**. Revista de Gestão e Secretariado – GeSeC, mai. - jun. 2015.

SEVERINO, J.A. **Metodologia do trabalho científico**. Editora Cortez, 23ª edição, 2007.

SILVA, P. L. ANDRADE, D. F. **Managers' leadership style and the commitment of their team members: associating concepts in search of possible relations**. REVISTA BRASILEIRA DE GESTÃO DE NEGÓCIOS/Review of Business Management, Out. 2018.

SILVEIRA, A. GOUVÊA, A. B. C. T. **EMPREENDEDORISMO FEMININO: MULHERES GERENTES DE EMPRESAS**. FACES R. Adm. Belo Horizonte, v. 7, n. 3, jul-set. 2008.

THEOPHILO, M. C. M. **A contribuição da liderança feminina nas estratégias de gestão**. Revista Diálogos Acadêmicos, Fortaleza, v. 7, n. 2, jul./dez. 2018.

TONANI, A. V. **Gestão feminina - um diferencial de liderança mito ou nova realidade**. VII CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO, 2011.



VASCONCELLOS, K. C. A. MERHI, D. Q. JUNIOR, A. S. SILVA, P. O. M. **CULTURA, LIDERANÇA E COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL.** GESTÃO PÚBLICA E GOVERNANÇA, NOV. 2012.

VASCONCELOS, A. C. H. OLIVEIRA, M. F. FERNANDES, V. D. C. **O PROCESSO DE SUCESSÃO EM DIFERENTES COMBINAÇÕES DE GÊNERO: UM ESTUDO COMPARATIVO DE CASOS EM EMPRESAS FAMILIARES DE MONTE CARMELO, MG.** RACE, Joaçaba, v. 16, n. 1, jan./abr. 2017.

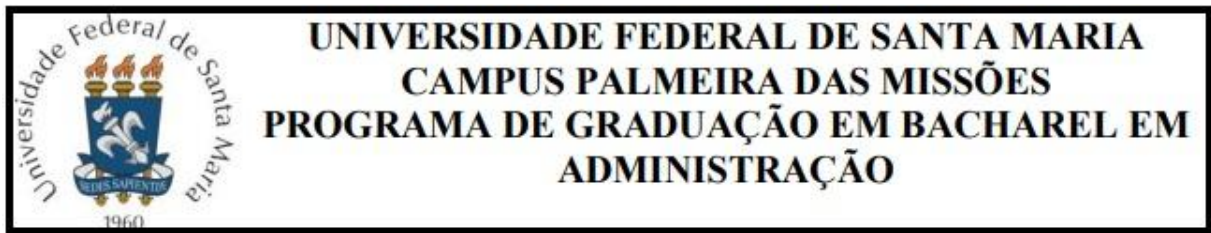
VENTER, E. BOSHOFF, C. MAAS, G. **The Influence of Successor-Related Factors on the Succession Process in Small.** Family Business Review, v. 18, n. 4, Dec. 2005.

VILLALVA, M. FIERRO, I. **El liderazgo democrático: una aproximación conceptual.** INNOVA Research Journal, vol. 2, No. 4, abr.2017.

YIN, R. **Estudo de Caso, Planejamento e Métodos.** Bookman, 4ª edição, 2010.

## APÊNDICES

## APENDICE A



O presente questionário visa coletar a opinião dos colaboradores da empresa ARENNA quanto ao estilo de liderança da empresa, de forma que **os dados obtidos serão sigilosos** para fins de estudo acadêmico, para a conclusão da graduação do curso de Administração da Universidade Federal de Santa Maria – Campus Palmeira das Missões:

### 1 – Perfil do entrevistado

#### 1.1 Idade:

- 1( ) entre 20 a 30 anos    2( ) entre 30 a 40 anos  
 3( ) entre 40 a 50 anos    4( ) Outro\_\_\_\_\_

#### 1.2 Sexo:

- 1( ) masculino    2( ) feminino

#### 1.3 Qual função exerce na Loja ARENNA:

- 1( ) Liderança    2( ) Vendas  
 3( ) Financeiro    4( ) outro \_\_\_\_\_

#### 1.4 Há quanto tempo trabalha na Organização? (marque o tempo que corresponde)

- 1( ) até 1 ano    2( ) de 1 a 3 anos  
 3( ) de 3 a 6 anos    4( ) Acima de 6 anos

### 2 – Questões sobre a liderança feminina e sucessão feminina na empresa ARENNA:

2.1 a 2.25: Indique o quanto você concorda referente à liderança feminina e sucessão feminina na loja ARENNA

	1) Discordo Totalmente	2) Discordo parcialmente	3) Não concordo , nem discordo	4) Concordo Parcialmente	5) Concordo Totalmente
2.1 Para o desempenho das suas tarefas você age por meio de influência dos líderes da organização.					
2.2 O (os) líder(es) da organização motivam, orientam e conduzem para a busca dos resultados.					
2.3 Há por parte dos líderes uma busca de ideias dos seus liderados na organização.					
2.4 É notável que a influência exercida por parte dos líderes, faz com que os objetivos dos liderados sejam alinhados e alcançados com o que a organização propõe.					
2.5 O (os) líder(es) possuem metas e objetivos estruturados, o que transmite a você uma maior segurança.					
2.6 O (os) líder (es) da organização mantém uma política de comunicação aberta e direta com os colaboradores.					
2.7 O (os) líder (es) são facilmente acessíveis quando um colaborador precisa da					

sua ajuda.					
2.8 O (os) líder (es) não demonstram nenhuma fraqueza o que te faz ter total confiança nele(es).					
2.9 O (os) líder (es) da organização estão sempre focados nos objetivos a serem alcançados, sabendo contornar contratempos se surgirem.					
2.10 O (os) líder (es) buscam sempre novos desafios para a equipe alcançar.					
2.11 Em relação as tarefas a serem realizadas, o (os) líder (es) é quem impõe e a equipe somente executa.					
2.12 Existe um envolvimento entre o (os) líder (es) e liderado (os) quanto a realizações das tarefas, para a busca dos objetivos.					
2.13 Cada um age por conta própria para a realização das tarefas e alcance das metas e objetivos, sem nenhuma orientação por parte do lideres da organização.					
2.14 O (os) líder (es) da organização apresentam traços mais predominantes como emoção, falta de					

controle de temperamento e afetividade.					
2.15 O lado emotivo dos líderes prevalece sobre a razão nas decisões a serem tomadas, na maioria das vezes.					
2.16 Por mais que exista uma forte participação do emocional nas decisões, a razão sempre é um fator importante na tomada de decisão.					
2.17 É notável que existe uma forma maternal em relação aos líderes dentro da organização.					
2.18 Se tratando de uma empresa familiar, os proprietários já apresentam algum plano de sucessão, ou manifestam alguma ideia de alguém dar segmento nos negócios.					
2. 19 Em relação a uma futura sucessão, para os proprietários ainda é cedo demais para tratar deste planejamento.					
2.20 Já é existente um perfil para sucessão, por parte de um herdeiro(a).					
2.21 Este herdeiro apresenta características que					

encaixam com o perfil necessário para a organização.					
2.22 Pela razão tradicional de sucessão, o melhor perfil a dar segmento na organização é uma mulher.					
2.23 É preferível que (a) futuro(a) sucessor(a) ao cargo de líder da organização seja da família, mesmo que essa não possua as competências necessárias para assumir o cargo, quando for necessário.					
2.24 Para se escolher o futuro (a) sucessor (a) é necessário verificar se os seus objetivos de vida se encontram alinhados com os objetivos da empresa.					
2.25 Por ser membro familiar o(a) futuro(a) sucessor(a) garantira uma harmonia familiar e segurança para segmento da organização.					