



INSTITUTO FEDERAL
Paraíba

Campus
João Pessoa

INSTITUTO FEDERAL DA PARAÍBA
PRÓ-REITORIA DE ENSINO
UNIDADE ACADÊMICA DE GESTÃO E NEGÓCIOS
CURSO DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

RAFAELA FIGUEIREDO DOS SANTOS SILVA

“Sementes que germinam”:
**GÊNERO E GESTÃO DE TALENTOS EM CARGOS DE LIDERANÇA
EM UMA EMPRESA FAMILIAR**

JOÃO PESSOA – PB
2026

RAFAELA FIGUEIREDO DOS SANTOS SILVA

“Sementes que germinam”:
**GÊNERO E GESTÃO DE TALENTOS EM CARGOS DE LIDERANÇA EM UMA
EMPRESA FAMILIAR**



**TRABALHO DE CONCLUSÃO DE
CURSO (TCC)** apresentado ao Curso de
Bacharelado em Administração, do Instituto
Federal da Paraíba (IFPB, *Campus I*), como
requisito institucional para a obtenção do grau
acadêmico de **BACHARELA EM
ADMINISTRAÇÃO**.

Orientador: Prof. Dr. José Washington de Moraes Medeiros

**JOÃO PESSOA – PB
2026**

RAFAELA FIGUEIREDO DOS SANTOS SILVA

“Sementes que germinam”:
**GÊNERO E GESTÃO DE TALENTOS EM CARGOS DE LIDERANÇA EM UMA
EMPRESA FAMILIAR**



**TRABALHO DE CONCLUSÃO DE
CURSO (TCC)** apresentado ao Curso de
Bacharelado em Administração, do Instituto
Federal da Paraíba (IFPB, *Campus I*), como
requisito institucional para a obtenção do grau
acadêmico de **BACHARELA EM
ADMINISTRAÇÃO**.

Aprovado em 09 de março de 2026

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. José Washington de Moraes Medeiros
Instituto Federal da Paraíba – UAG/IFPB
(Orientador)

Profa. Dra. Cibele de Albuquerque Tomé
Instituto Federal da Paraíba – UAG/IFPB
(Examinadora)

Profa. Ms. Andreia Cavalcanti de Oliveira
Instituto Federal da Paraíba – UAG/IFPB
(Examinadora)

Profa. Dra. Déborah dos Santos Gomes
Instituto Federal da Paraíba – UAG/IFPB
(Examinadora)

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação – CIP
Biblioteca Nilo Peçanha – IFPB, *Campus* João Pessoa

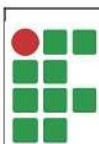
S586s Silva, Rafaela Figueiredo dos Santos.
“Sementes que germinam” : gênero e gestão de talentos em cargos de liderança em uma empresa familiar / Rafaela Figueiredo dos Santos Silva. – 2026.
94 f. : il.

TCC (Graduação – Bacharelado em Administração) – Instituto Federal da Paraíba – IFPB / Unidade Acadêmica de Gestão - UAG.
Orientador: Prof. Dr. José Washington de Morais Medeiros.

1. Gestão de pessoas. 2. Gestão e retenção de talentos. 3. Empresa familiar. 4. Liderança. 5. Estudos de gênero nas organizações. I. Título.

CDU 005.95

Bibliotecário responsável Marx da Silva Medeiros – CRB15/470



INSTITUTO FEDERAL
Paraíba

CAMPUS JOÃO PESSOA

COORDENAÇÃO DO CURSO SUPERIOR DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO - CAMPUS JOÃO PESSOA

AVALIAÇÃO 34/2026 - CCSBA/UA5/UA/DDE/DG/JP/REITORIA/IFPB

Em 10 de março de 2026.

FOLHA DE APROVAÇÃO

Rafaela Figueiredo dos Santos Silva

Matrícula 20221460078

“Sementes que germinam”: gênero e gestão de talentos em cargos de liderança em uma empresa familiar

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO apresentado em **3/9/2026**, às **9:00:00 AM**, no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba (IFPB), Curso Superior de Bacharelado em Administração, como requisito institucional para a obtenção do Grau de Bacharel(a) em **ADMINISTRAÇÃO**.

Resultado: APROVADO

João Pessoa, 10 de março de 2026.

BANCA EXAMINADORA:

(assinaturas eletrônicas via SUAP)

José Washington de Moraes Medeiros (IFPB)

Orientador(a)

Cibele de Albuquerque Tomé (IFPB)

Examinador(a) interno(a)

Andreia Cavalcanti de Oliveira (IFPB)

Examinador(a) interno(a)

Déborah dos Santos Gomes (IFPB)

Examinador(a) interno(a)

Documento assinado eletronicamente por:

- Ceres Grehs Beck, PROFESSOR ENS BASICO TECN TECNOLOGICO, em 10/03/2026 13:25:22.
- Andreia Cavalcanti de Oliveira, PROFESSOR ENS BASICO TECN TECNOLOGICO, em 10/03/2026 13:44:27.
- Jose Washington de Moraes Medeiros, PROFESSOR ENS BASICO TECN TECNOLOGICO, em 10/03/2026 14:57:20.
- Cibele de Albuquerque Tome, PROFESSOR ENS BASICO TECN TECNOLOGICO, em 10/03/2026 20:59:44.
- Deborah dos Santos Gomes, PROF ENS BASTEC TECNOLOGICO-SUBSTITUTO, em 11/03/2026 10:19:02.

Este documento foi emitido pelo SUAP em 10/03/2026. Para comprovar sua autenticidade, faça a leitura do QRCode ao lado ou acesse <https://suap.ifpb.edu.br/autenticar-documento/> e forneça os dados abaixo:

Código 847942
Verificador: c34e6f12d7
Código de Autenticação:



NOSSA MISSÃO: Ofertar a educação profissional, tecnológica e humanística em todos os seus níveis e modalidades por meio do Ensino, da Pesquisa e da Extensão, na perspectiva de contribuir na formação de cidadãos para atuarem no mundo do trabalho e na construção de uma sociedade inclusiva, justa, sustentável e democrática.

VALORES E PRINCÍPIOS: Ética, Desenvolvimento Humano, Inovação, Qualidade e Excelência, Transparência, Respeito, Compromisso Social e Ambiental.

*Dedico este trabalho à minha mãe, cuja força e dedicação foram
minha inspiração ao longo de toda a minha trajetória acadêmica.*
DEDICO!

AGRADECIMENTOS

- ♥ Agradeço, primeiramente, a Deus, por me conceder força, sabedoria e perseverança ao longo de toda a minha trajetória acadêmica, permitindo-me superar os desafios e concluir esta importante etapa da minha formação.
- ♥ À minha mãe, meu maior exemplo de força, dedicação e coragem, pelo apoio incondicional, pelo incentivo constante e por nunca deixar de acreditar em mim, mesmo nos momentos de maior dificuldade. Sua trajetória e seus ensinamentos foram fundamentais para que eu chegasse até aqui.
- ♥ Ao meu orientador, Professor Dr. José Washington de Moraes Medeiros, pela disponibilidade, paciência, orientações e contribuições acadêmicas que foram essenciais para o desenvolvimento deste Trabalho de Conclusão de Curso, bem como pelo incentivo ao pensamento crítico e ao amadurecimento científico.
- ♥ Aos professores do curso de Administração, pelos conhecimentos compartilhados, pela dedicação ao ensino e pelas contribuições que marcaram minha formação profissional e pessoal ao longo da graduação.
- ♥ À empresa onde a pesquisa foi realizada e às lideranças participantes, pela colaboração e disponibilidade em contribuir com este estudo, tornando possível a realização da pesquisa e o alcance dos objetivos propostos.
- ♥ Por fim, agradeço a todos que, direta ou indiretamente, fizeram parte dessa trajetória e contribuíram para a realização deste trabalho.

RESUMO

A gestão de talentos em empresas familiares apresenta desafios peculiares, notadamente, relacionados à cultura organizacional, às relações de poder e às dinâmicas de gênero, especialmente, no que tange à legitimação de lideranças. Nesse contexto, o estudo objetivou *compreender o processo de gestão de talentos de mulheres e homens em cargos de liderança em uma empresa familiar do ramo de hortifrutigranjeiros, localizada em João Pessoa – PB*. A pesquisa foi classificada como aplicada, de abordagem combinada (qualitativa e quantitativa), tipologia exploratória e descritiva. O universo foi composto por 25 gestores da organização, distribuídos em quatro estados do Nordeste, sendo a amostra intencional formada por 12 lideranças da filial de João Pessoa. Como instrumento de coleta de dados, utilizou-se um questionário misto, aplicado diretamente aos participantes, garantindo anonimato e confidencialidade das informações. Os resultados evidenciaram predominância feminina nos cargos de liderança intermediária, elevado tempo de permanência dos gestores na empresa e percepção positiva quanto às práticas de desenvolvimento e investimento em lideranças, indicando um cenário favorável à retenção de talentos. Contudo, foram identificados desafios relacionados à clareza dos critérios de promoção, à comunicação das políticas de carreira e à necessidade de maior transparência nos processos organizacionais. Observou-se que, embora a cultura familiar exerça forte influência na gestão, as lideranças não pertencem à família proprietária, evidenciando certo grau de isenção, competência técnica e profissionalização dos cargos. Conclui-se que a empresa apresenta práticas consistentes de retenção de talentos, especialmente, no investimento em desenvolvimento e valorização das lideranças, embora ainda existam oportunidades de aprimoramento relacionadas à formalização dos processos de gestão de carreira e à ampliação da transparência organizacional. Nesse sentido, o estudo oferece contribuições às empresas familiares evidenciando a importância de fortalecer políticas claras de promoção, ampliar a comunicação organizacional e consolidar práticas de gestão de pessoas baseadas na equidade e desenvolvimento contínuo das lideranças.

Palavras-chave: gestão de pessoas; gestão e retenção de talentos; empresa familiar; liderança; estudos de gênero nas organizações.

ABSTRACT

Talent management in family-owned businesses presents particular challenges, notably related to organizational culture, power relations, and gender dynamics, especially regarding the legitimization of leadership. In this context, the present study aimed to understand the talent management process of women and men in leadership positions in a family-owned company in the fruit and vegetable sector, located in João Pessoa, Paraíba, Brazil. The research was classified as applied, with a combined qualitative and quantitative approach, and an exploratory and descriptive design. The population consisted of 25 managers within the organization, distributed across four states in Northeast Brazil, and the purposive sample was composed of 12 leaders from the João Pessoa branch. As a data collection instrument, a mixed questionnaire was used and administered directly to the participants, ensuring anonymity and confidentiality of the information. The results revealed a predominance of women in middle management positions, a high length of tenure among managers, and a positive perception regarding leadership development and investment practices, indicating a favorable scenario for talent retention. However, challenges were identified related to the clarity of promotion criteria, the communication of career policies, and the need for greater transparency in organizational processes. It was also observed that, although family culture strongly influences management, the leaders do not belong to the owning family, demonstrating a certain degree of impartiality, technical competence, and professionalization of the positions. It is concluded that the company presents consistent talent retention practices, particularly in terms of investment in leadership development and recognition, although there are still opportunities for improvement related to the formalization of career management processes and the expansion of organizational transparency. In this sense, the study offers contributions to family businesses by highlighting the importance of strengthening clear promotion policies, expanding organizational communication, and consolidating people management practices based on equity and the continuous development of leadership.

Keywords: people management; talent management and retention; family-owned business; leadership; gender studies in organizations.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1	Nível de instrução da população de 25 anos ou mais de idade, segundo o sexo e a cor ou raça (%).....	15
FIGURA 2	Distribuição de cargos gerenciais, por sexo, segundo os grupos de idade e cor ou raça (%).....	16
FIGURA 3	Distribuição de vínculos e remuneração média por sexo e raça/cor no Brasil.....	17

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1	Sugestões das lideranças quanto às melhorias no processo de desenvolvimento e manutenção de líderes na empresa.....	81
-----------------	---	----

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1	Genêro.....	50
GRÁFICO 2	Distribuição de cargos de liderança por gênero.....	51
GRÁFICO 3	Faixa etária dos respondentes.....	52
GRÁFICO 4	Nível de escolaridade.....	52
GRÁFICO 5	Tempo de atuação na empresa.....	53
GRÁFICO 6	Liderança como membro da família proprietária da empresa.....	54
GRÁFICO 7	Sobre o fato de a remuneração oferecida pela empresa ser compatível com as responsabilidades do cargo.....	56
GRÁFICO 8	Benefícios oferecidos e sua relação com a permanência na empresa.....	57
GRÁFICO 9	A respeito de oportunidades claras de crescimento e desenvolvimento profissional.....	58
GRÁFICO 10	Investimento da empresa no desenvolvimento das lideranças.....	60
GRÁFICO 11	Sobre a motivação em se manter na empresa.....	61
GRÁFICO 12	Sobre o fato de as decisões estratégicas da empresa serem fortemente influenciadas pela família proprietária.....	63
GRÁFICO 13	Clareza dos critérios para promoção e reconhecimento.....	64
GRÁFICO 14	Equilíbrio entre relações familiares e critérios profissionais na empresa.....	65
GRÁFICO 15	Sobre o fato de a cultura organizacional influenciar diretamente a forma como os líderes são reconhecidos.....	66
GRÁFICO 16	Sobre o fato de homens e mulheres terem as mesmas oportunidades de acesso a cargos de liderança na empresa.....	68
GRÁFICO 17	Sobre a possibilidade de os homens possuírem, ainda que de forma indireta, mais oportunidades de crescimento profissional do que as mulheres.....	70
GRÁFICO 18	Sobre as mulheres enfrentarem mais desafios para se manter em cargos de liderança em relação aos homens.....	71
GRÁFICO 19	Sobre o fato de as competências profissionais serem mais valorizadas do que características pessoais ou familiares.....	73
GRÁFICO 20	A respeito do tratamento justo e oportunidades equitativas entre homens e mulheres em cargos de liderança.....	74
GRÁFICO 21	Sobre a forma como os processo de recrutamento são estruturados.....	76
GRÁFICO 22	Recrutamento interno como forma de valorização dos talentos da empresa.....	77
GRÁFICO 23	Promoções com base em critérios técnicos e desempenho profissional.....	78
GRÁFICO 24	Processos justos de promoção.....	79
GRÁFICO 25	Sobre a possibilidade de a empresa adotar boas práticas de gestão de talentos..	80

SUMÁRIO

1	“ENTRE RAÍZES E TRADIÇÃO”: CONTORNOS INICIAIS SOBRE GÊNERO E RETENÇÃO DE TALENTOS.....	10
1.1	CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA.....	10
1.2	RELEVÂNCIA DO FENÔMENO DE ESTUDO.....	13
1.3	PROBLEMATIZAÇÃO.....	14
1.4	OBJETIVOS.....	18
1.4.1	Objetivo geral.....	18
1.4.2	Objetivos específicos.....	18
1.5	DINÂMICA DA PRODUÇÃO: A ESTRUTURA DO TEXTO.....	18
2	“PREPARANDO O SOLO”: OS CAMINHOS DA INVESTIGAÇÃO.....	20
2.1	CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA.....	20
2.1.1	Quanto à classificação.....	20
2.1.2	Quanto à abordagem.....	21
2.1.3	Quanto à tipologia da pesquisa.....	21
2.2	UNIVERSO, AMOSTRAGEM E AMOSTRA.....	22
2.2.1	Quanto ao universo da investigação.....	22
2.2.2	Quanto à amostragem da pesquisa.....	22
2.2.3	Quanto à amostra do estudo.....	23
2.3	INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS.....	24
3	COMPLEXIDADES DA GESTÃO DE TALENTOS EM EMPRESAS FAMILIARES: ENTRE NEPOTISMO, MERITOCRACIA E RECONHECIMENTO DE LIDERANÇAS.....	26
3.1	DIMENSÕES CONCEITUAIS E PRAGMÁTICAS SOBRE EMPRESA FAMILIAR.....	27
3.1.2	A cultura organizacional e as relações de poder na empresa familiar.....	29
3.1.3	Empresas familiares: entre a governança corporativa e a sucessão.....	30
3.2	CONDUÇÃO DA GESTÃO DE PESSOAS PARA A GESTÃO DE TALENTOS.....	32
3.2.1	Estratégias de retenção: remuneração, benefícios e desenvolvimento.....	34
3.2.2	Gestão de talentos e a questão de gênero nas organizações.....	35
3.2.3	Implicações da presença/ausência de políticas de equidade de gênero nas organizações.....	37
4	INTERSECÇÃO ENTRE GÊNERO E GESTÃO DE TALENTOS EM EMPRESAS FAMILIARES.....	39
4.1	GÊNERO COMO CATEGORIA ANALÍTICA.....	40
4.2	O PODER DO PATRIARCADO NA SOCIEDADE E NAS ORGANIZAÇÕES.....	41
4.3	VALORES FAMILIARES TRADICIONAIS NAS PRÁTICAS DE GESTÃO: O PAPEL DAS MULHERES E DEMAIS GÊNEROS PLURAIS NA SUCESSÃO E GOVERNANÇA.....	43
4.3.1	Diferenciais salariais e de oportunidades.....	44
4.3.2	Estratégias integradas para retenção com foco em equidade.....	45
4.3.3	Processos de recrutamento, seleção e promoção.....	46
5	“DA SEMEADURA À COLHEITA”: A GESTÃO DE TALENTOS DE MULHERES E HOMENS EM CARGOS DE LIDERANÇA EM UMA EMPRESA FAMILIAR DO RAMO HORTIFRUTIGRANJEIRO.....	49
5.1	CARACTERIZAÇÃO DO PERFIL SOCIODEMOGRÁFICO DAS LIDERANÇAS.....	49
5.2	A RETENÇÃO DE TALENTOS NA EMPRESA FAMILIAR.....	55

5.3	A CULTURA ORGANIZACIONAL FAMILIAR E SUAS IMPLICAÇÕES NA GESTÃO DE TALENTOS.....	62
5.4	GÊNERO, ACESSO E PERMANÊNCIA EM CARGOS DE LIDERANÇA.....	67
6	“COLHENDO OS FRUTOS”: CONSIDERAÇÕES FINAIS DO ESTUDO.....	85
	REFERÊNCIAS.....	88
	APÊNDICES.....	90

1 “ENTRE RAÍZES E TRADIÇÃO”: CONTORNOS INICIAIS SOBRE GÊNERO E RETENÇÃO DE TALENTOS

Esta pesquisa buscou *compreender o processo de gestão de talentos de mulheres e homens em cargos de liderança em uma empresa familiar no ramo de hortifrutigranjeiros, em João Pessoa – PB*. O presente capítulo introduz o tema central da investigação, realizando inicialmente a contextualização do fenômeno no âmbito da Administração e da Gestão de Pessoas, com destaque para as transformações no mundo do trabalho, a cultura organizacional familiar e as relações de gênero no ambiente organizacional.

Na sequência, são apresentados a relevância do fenômeno de estudo e a problematização que orienta a pesquisa, evidenciando os desafios relacionados à retenção de talentos, à equidade de gênero e à ocupação de cargos de liderança em empresas familiares. Posteriormente, expõem-se os objetivos geral e específicos que norteiam a investigação, delimitando o escopo analítico adotado. Dessa forma, esta seção introdutória estabelece as bases conceituais e analíticas que sustentam o desenvolvimento da pesquisa.

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA

As transformações sociais, culturais e econômicas ocorridas nas últimas décadas impactaram profundamente o mundo do trabalho e a forma como a qual as organizações se relacionam com seus colaboradores. No contexto contemporâneo, a área de Gestão de Pessoas passou a exercer um papel estratégico nas empresas, deixando de ser apenas operacional para se tornar um diferencial competitivo. Conforme Chiavenato (2014), as pessoas constituem o principal ativo das organizações, pois são elas que impulsionam os resultados, a inovação e a adaptação às mudanças constantes do ambiente empresarial. Assim, compreender e valorizar o ser humano no ambiente de trabalho tornou-se essencial para o alcance da sustentabilidade organizacional.

Em complemento, Maximiano (2014, p. 14) reforça que “a função de Gestão de Pessoas não apenas teve que mudar para acompanhar essas mudanças, mas desempenhou e continua desempenhando um papel ativo como agente dessas mudanças”. Assim, a Gestão de Pessoas evoluiu de uma prática administrativa para um processo estratégico que integra os objetivos organizacionais e o desenvolvimento humano, tornando-se essencial para o alcance da sustentabilidade empresarial.

Nesse cenário, a retenção de talentos emerge como um dos maiores desafios enfrentados pelas empresas. Mais do que atrair profissionais qualificados, é necessário mantê-los engajados, reconhecidos e em constante desenvolvimento. Segundo Mósca, Cereja e Bastos (2014), a valorização do conhecimento e das competências individuais constitui elemento essencial para o fortalecimento das organizações contemporâneas, pois são as pessoas que detêm e compartilham o saber que garante a vantagem competitiva e o desenvolvimento institucional. A retenção de talentos, nesse sentido, está relacionada à capacidade da empresa de reconhecer e potencializar o capital humano, criando um ambiente favorável ao aprendizado contínuo, à motivação e à permanência dos colaboradores.

A retenção de talentos, além de estar associada à valorização do capital humano, demanda o reconhecimento do papel estratégico das pessoas na conquista dos resultados organizacionais e na consolidação de uma cultura voltada ao desenvolvimento e à permanência dos colaboradores. Nesse sentido, Chiavenato (2014, p. 373) ressalta o seguinte:

Manter e reter talentos exige amplo conjunto de cuidados especiais, entre os quais se sobressaem os estilos de gestão, excelentes relações com os funcionários, engajamento e orgulho de pertencer, programas de desenvolvimento de carreira e saúde e segurança do trabalho capazes de assegurar qualidade de vida na organização.

Desse modo, observa-se que a retenção vai além de políticas salariais ou benefícios imediatos, posto que está intimamente ligada à capacidade da empresa de criar vínculos significativos, promover o bem-estar e oferecer perspectivas de crescimento que fortaleçam o comprometimento e a motivação dos profissionais.

Apesar dos avanços no campo da Gestão de Pessoas, as iniquidades de gênero ainda configuram um desafio expressivo nas organizações e na sociedade patriarcal - faces de uma mesma realidade. Nesse contexto, torna-se necessário compreender que combater tais iniquidades demanda mais do que a simples busca por igualdade. Como destaca Araújo (2024), a equidade oferece um fundamento mais adequado para a justiça de gênero, por se referir à criação de condições equivalentes que considerem as diferenças reais entre homens e mulheres, evitando tanto privilégios quanto padronizações injustas. Assim, enquanto a iniquidade revela os desequilíbrios persistentes nas relações sociais e profissionais, a equidade aponta o caminho para práticas organizacionais mais justas, inclusivas e alinhadas aos direitos humanos. Essa perspectiva é fundamental para analisar os obstáculos enfrentados pelas mulheres no mercado de trabalho contemporâneo.

Mesmo com a ampliação do acesso das mulheres à educação e ao mercado de trabalho, persistem obstáculos relacionados à ascensão e à permanência em cargos de liderança. Conforme Lerner (2019), as estruturas patriarcais historicamente moldaram os espaços de poder e decisão, sustentando relações de desigualdade entre homens e mulheres. Esse legado histórico-patriarcal ainda se reflete em práticas organizacionais contemporâneas, nas quais as mulheres frequentemente enfrentam barreiras simbólicas e institucionais para alcançar e/ou se manter posições de liderança. Assim, compreender as relações de gênero no contexto organizacional implica reconhecer que a gestão de pessoas deve atuar como agente (trans)formador, promovendo a equidade e o reconhecimento das competências individuais.

Além das contribuições de Lerner (2019) sobre a origem histórica das mulheres e do patriarcado, Bento (2015) amplia a discussão ao destacar que as desigualdades de gênero não se limitam à dominação masculina sobre as mulheres, mas envolvem também a construção das próprias masculinidades dentro de uma lógica social que valoriza a competição, a racionalidade e o poder. A autora enfatiza que tais padrões afetam diretamente o modo como homens e mulheres são percebidos e valorizados no mercado de trabalho, reproduzindo expectativas distintas sobre liderança, competência e comportamento profissional. Assim, compreender o gênero como uma categoria relacional e socialmente construída permite analisar de forma mais crítica as estruturas organizacionais e suas práticas de gestão de pessoas, que, muitas vezes, ainda reforçam estereótipos e dificultam a equidade no ambiente corporativo.

De forma mais situada, em empresas familiares, as interposições entre gênero e retenção de talentos são desafiadoras, e podem se manifestar de forma ainda mais complexa. Por serem estruturas marcadas por laços de parentesco e/ou consanguinidade, e pela sobreposição entre relações familiares e profissionais, tais organizações apresentam uma cultura particular que pode tanto favorecer quanto dificultar a retenção de talentos. Segundo Chiavenato (2014), a cultura organizacional exerce influência direta sobre o comprometimento e a permanência dos colaboradores, uma vez que define valores, crenças e práticas que orientam o comportamento coletivo. Nesse tipo de empresa, a Gestão de Pessoas assume papel estratégico para equilibrar tradição e profissionalização, especialmente no que se refere à valorização das lideranças e à promoção de ambientes mais inclusivos.

A relevância da análise das empresas familiares é reforçada por dados que evidenciam sua expressiva participação na economia brasileira. De acordo com o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), as empresas familiares representam cerca de 90% dos negócios constituídos no Brasil, são responsáveis por aproximadamente 65% do Produto Interno Bruto (PIB) e geram em torno de 75% dos empregos formais no país. Esses

números demonstram que tais organizações não configuram um segmento marginal, mas constituem a base do tecido produtivo nacional, o que amplia a importância de estudos que abordem suas práticas de gestão, especialmente no que se refere à retenção de talentos, à equidade de gênero e à ocupação de cargos de liderança.

Diante desse contexto, compreender o processo de retenção de talentos de homens e mulheres em cargos de liderança em uma empresa familiar no ramo de hortifrutigranjeiros, em João Pessoa – PB, constitui o foco central deste estudo, cuja relevância será justificada a seguir.

1.2 RELEVÂNCIA DO FENÔMENO DE ESTUDO

A pesquisa partiu da necessidade de aprofundar os estudos sobre o processo de retenção de talentos em um cenário organizacional contemporâneo, no qual as mudanças constantes, as novas relações de trabalho e a valorização das pessoas como diferencial competitivo tornaram-se centrais para a sobrevivência e o sucesso das empresas. Nesse contexto, compreender como a liderança, a Gestão de Pessoas e as questões de gênero se articulam em uma empresa familiar do ramo hortifrutigranjeiros representou uma oportunidade de refletir sobre práticas que favorecessem a equidade, o reconhecimento e a permanência de profissionais qualificados. Por estas razões, a justificativa para a realização da pesquisa partiu dos seguintes aspectos:

a) O surgimento da ideia da pesquisa: a ideia deste estudo surgiu a partir da vivência profissional da autora em uma empresa familiar do ramo hortifrutigranjeiros, localizada em João Pessoa – PB, que se destaca pela forte valorização de seus colaboradores e pela longevidade do vínculo de muitos funcionários. Essa realidade despertou o interesse em compreender como a cultura organizacional e as práticas de Gestão de Pessoas contribuem para a retenção de talentos ao longo do tempo. Observou-se também que a empresa possui uma presença expressiva de mulheres em cargos de liderança, já que, dos doze setores existentes, apenas três são liderados por homens. Tal cenário tornou-se um ponto de partida relevante para o entendimento sobre como as relações de gênero e a gestão de pessoas se conectam no fortalecimento da liderança e na permanência dos profissionais na organização.

b) A razão pessoal: sob o ponto de vista pessoal, a pesquisa teve importância por refletir a trajetória da autora enquanto profissional da área de Gestão de Pessoas, inserida em uma organização que valoriza o crescimento interno, o reconhecimento e o protagonismo das mulheres na liderança. A convivência com um ambiente de trabalho que prioriza a valorização humana e a estabilidade profissional motivou o interesse em compreender de forma mais

aprofundada como esses fatores impactam na retenção de talentos e na construção de uma cultura organizacional sólida. Dessa maneira, o estudo também representou uma oportunidade de unir a prática vivenciada com princípios da Administração, contribuindo para o amadurecimento pessoal e profissional da pesquisadora.

c) *A razão científica*: o fenômeno de estudo mostrou-se relevante à área da Administração, especialmente no campo da Gestão de Pessoas, por ampliar a discussão sobre os fatores que influenciam a retenção de talentos e o exercício da liderança em estruturas familiares. Além disso, o estudo está situado e contribuiu para o fortalecimento do Grupo de Estudos e Pesquisa em Gênero (*LogunGen*), do Instituto Federal da Paraíba (IFPB), ao dialogar com suas linhas de investigação voltadas às relações de gênero, equidade e inclusão nas organizações. Dessa maneira, a pesquisa também se inseriu no esforço de compreender como as dinâmicas culturais e sociais interferem nos processos administrativos, especialmente no que diz respeito à gestão de pessoas em contextos familiares.

d) *A razão organizacional*: no âmbito organizacional, a pesquisa apresentou relevância por oferecer à empresa estudada elementos práticos que pudessem contribuir para o aperfeiçoamento de suas políticas e práticas de gestão de pessoas, em especial no que se refere à retenção e valorização dos líderes. Ao investigar as percepções e experiências de homens e mulheres que ocupavam cargos de liderança, o estudo possibilitou identificar pontos fortes e oportunidades de melhoria nas estratégias da organização, fortalecendo o compromisso com uma cultura baseada em reconhecimento, equidade e desenvolvimento contínuo.

e) *A razão social*: sob o ponto de vista social, a pesquisa teve relevância por promover a reflexão sobre a valorização e a retenção de pessoas nas organizações, destacando a importância de práticas de gestão mais justas e equitativas entre homens e mulheres. Nesse sentido, o estudo sobre a retenção de talentos em uma empresa familiar ultrapassou o âmbito institucional, oferecendo reflexões que podem inspirar outras organizações a adotar políticas mais justas e sustentáveis de gestão de pessoas.

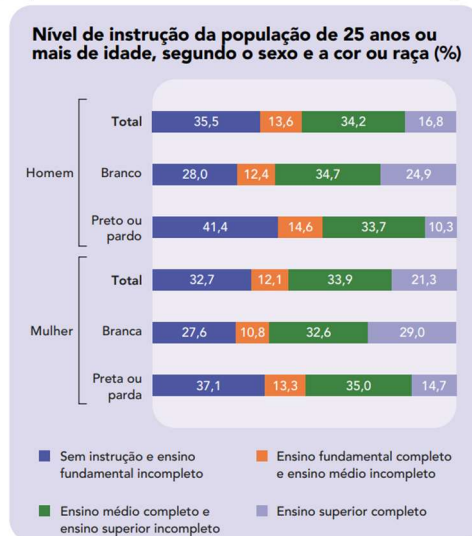
1.3 PROBLEMATIZAÇÃO

Nas últimas décadas, o mundo do trabalho tem passado por transformações significativas, marcadas ora pela vulnerabilidade, ora pela valorização do capital humano e pela busca por práticas mais inclusivas e equitativas. No campo da Administração, especialmente na área de Gestão de Pessoas, cresce o interesse em compreender como as organizações podem reter talentos e promover ambientes de trabalho que reconheçam as competências individuais,

independentemente de gênero. Nesse contexto, as discussões sobre liderança e igualdade de oportunidades tornam-se fundamentais para o fortalecimento das relações de trabalho e para a construção de empresas mais sustentáveis e humanizadas.

Nesse aspecto, nas últimas décadas, avanços nos níveis formativo-educacionais das mulheres, por exemplo, evidenciam transformações significativas na estrutura social e profissional do país, muito embora o preconceito, a misoginia, a violência simbólica, o feminicídio etc. são vetores sociais de opressão que precisam ser vencidos. De acordo com o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2024), as mulheres apresentam melhores resultados educacionais em comparação aos homens em praticamente todos os níveis de ensino. Em 2022, entre a população com 25 anos ou mais, 35,5% dos homens não tinham instrução ou possuíam apenas o ensino fundamental incompleto, enquanto entre as mulheres essa proporção era de 32,7%. No ensino superior, o cenário se inverte ainda mais a favor delas: 21,3% das mulheres haviam concluído o nível superior, contra 16,8% dos homens. Esses dados confirmam que, em média, as mulheres brasileiras possuem maior escolaridade do que os homens.

Figura 1: Nível de instrução da população de 25 anos ou mais de idade, segundo o sexo e a cor ou raça (%)

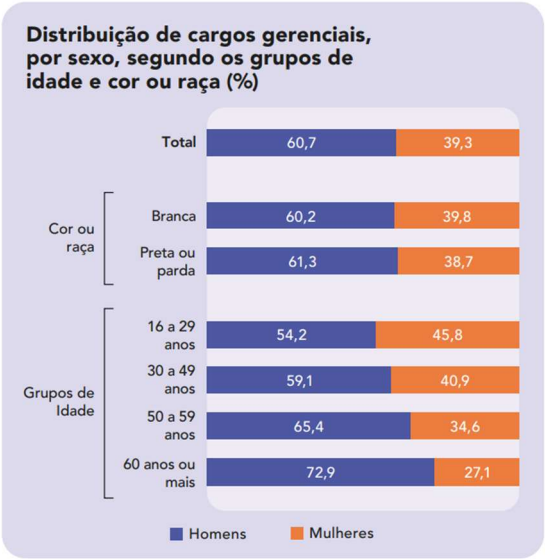


Fonte: Estatísticas de Gênero: indicadores sociais das mulheres no Brasil (IBGE, 2024)

Contudo, o maior nível de instrução feminina não se reflete, consequentemente, no reconhecimento relacionado à ocupação de cargos de liderança nas organizações, por exemplo, o que sinaliza o jogo do poder patriarcal como sistemática operante no mercado de trabalho. Ainda conforme o IBGE (2024), as mulheres representavam apenas 39,3% dos cargos gerenciais no Brasil, revelando uma disparidade que persiste mesmo diante do aumento da escolaridade feminina. Entre os homens, essa proporção ultrapassa 60%, mostrando que o avanço educacional não tem garantido às mulheres o mesmo acesso às posições de decisão e

comando nas organizações. Essa contradição evidencia a presença de barreiras de gênero estruturais e culturais que dificultam a ascensão feminina, como a segregação ocupacional e os estereótipos de gênero que associam o exercício da liderança a características patriarcais tradicionalmente masculinas - poder de mando, força, coragem, etc. A iniquidade de gênero em cargos de gestão reflete, portanto, um desequilíbrio entre mérito e oportunidade, o qual impacta diretamente nas políticas de gestão de pessoas e nos processos de retenção de talentos.

Figura 2: Distribuição de cargos gerenciais, por sexo, segundo os grupos de idade e cor ou raça (%)



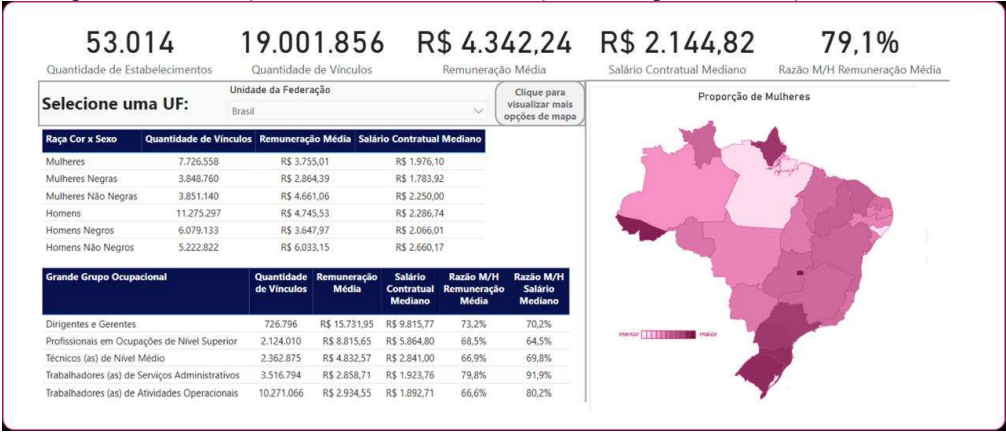
Fonte: Estatísticas de Gênero: indicadores sociais das mulheres no Brasil (IBGE, 2024)

Para além das barreiras de acesso à liderança, emergem também as persistentes desigualdades remuneratórias entre os gêneros, que reforçam a dificuldade de retenção de talentos femininos nas organizações. De acordo com o 3º Relatório de Transparência Salarial, divulgado em abril de 2025 pelo Ministério do Trabalho e Emprego (MTE) em conjunto com o Ministério das Mulheres, “as mulheres recebem, em média, 20,9% a menos que os homens em empresas com 100 ou mais empregados” (Brasil, 2025, p. s/n). O estudo analisou mais de 19 milhões de vínculos empregatícios em cerca de 53 mil estabelecimentos e revelou que a remuneração média dos homens foi de R\$ 4.745,53, enquanto a das mulheres alcançou apenas R\$ 3.755,01.

A desigualdade intensifica-se ainda mais quando observada sob a ótica da interseccionalidade. O relatório mostra que mulheres negras receberam, em média, R\$ 2.864,39, o que corresponde a 47% do valor recebido pelos homens não negros (Brasil, 2025). Além disso, em cargos de direção e gerência, as mulheres receberam o equivalente a 73,2% do

salário dos homens, e mesmo aquelas com ensino superior completo tiveram rendimento médio de 68,5% em relação aos seus pares masculinos.

Figura 3: Distribuição de vínculos e remuneração média por sexo e raça/cor no Brasil



Fonte: 3º Relatório de Transparência Salarial (Ministério das Mulheres, 2025)

Em empresas familiares, esses desafios também se fazem presentes e, em muitos casos, podem se agravar devido à sobreposição entre relações pessoais/consanguíneas e decisões organizacionais. De acordo com Ramos *et al.* (2024), a forte influência dos valores familiares na condução do negócio tende a afetar práticas de gestão de pessoas, principalmente no que diz respeito à retenção e ao desenvolvimento de talentos. Nessas organizações, a ausência de políticas estruturadas de recursos humanos, aliada à centralização de decisões, pode limitar as oportunidades de ascensão e reconhecimento, especialmente para as mulheres em cargos de liderança.

As empresas familiares representam uma parcela significativa das organizações brasileiras, sendo responsáveis por grande parte da geração de empregos e do crescimento econômico nacional. De acordo com SEBRAE (2021), cerca de 90% das empresas do país possuem origem familiar, e muitas delas enfrentam desafios relacionados à sucessão, profissionalização da gestão e retenção de talentos. Apesar de sua relevância, essas organizações ainda tendem a apresentar estruturas hierárquicas centralizadas, com forte influência dos fundadores e laços pessoais que, muitas vezes, dificultam a gestão eficiente de pessoas e a valorização da diversidade de gênero nos cargos de liderança.

Diante disso, a presente pesquisa foi baseada na seguinte pergunta-problema: *Como se efetiva o processo de gestão de talentos de mulheres e homens em cargos de liderança em uma empresa familiar no ramo de hortifrutigranjeiros, em João Pessoa – PB?*

1.4 OBJETIVOS

1.4.1 Objetivo Geral

- ❖ Compreender o processo de gestão de talentos de mulheres e homens em cargos de liderança em uma empresa familiar no ramo de hortifrutigranjeiros, em João Pessoa – PB.

1.4.2 Objetivos específicos

- ❖ Construir o perfil de homens e mulheres líderes da empresa.
- ❖ Mapear as práticas organizacionais relacionadas à retenção de talentos.
- ❖ Averiguar a cultura organizacional familiar relacionada às práticas de gestão de pessoas voltadas à retenção de talentos.
- ❖ Identificar os fatores organizacionais condizentes ao acesso e permanência de homens e mulheres em cargos de liderança.

1.5 DINÂMICA DA PRODUÇÃO: A ESTRUTURA DO TEXTO

Para uma melhor compreensão da organização e do desenvolvimento desta pesquisa, o presente Trabalho de Conclusão de Curso está estruturado em capítulos, conforme descrito a seguir.

O segundo capítulo, intitulado “Preparando o solo: os caminhos da investigação”, apresenta os procedimentos metodológicos que orientaram a realização da pesquisa. Neste capítulo, são discutidos os aspectos relacionados à classificação da pesquisa, à abordagem adotada, à tipologia do estudo, bem como à definição do universo investigado, da amostragem, da amostra e do instrumento de coleta de dados utilizado no campo empírico.

O terceiro capítulo, denominado “Complexidades da gestão de talentos em empresas familiares: entre nepotismo, meritocracia e reconhecimento de lideranças”, discute os principais fundamentos teóricos relacionados às empresas familiares e à gestão de pessoas. Aborda-se a cultura organizacional, as relações de poder, os modelos de governança e sucessão, além da condução da gestão de pessoas voltada à gestão de talentos, com ênfase nas estratégias de

retenção, na questão de gênero e nas implicações da presença ou ausência de políticas de equidade nas organizações.

O quarto capítulo, intitulado “Intersecção entre gênero e gestão de talentos em empresas familiares”, aprofunda a discussão teórica sobre gênero como categoria analítica no contexto organizacional. O capítulo analisa o poder do patriarcado na sociedade e nas organizações, os valores familiares tradicionais nas práticas de gestão, bem como os desafios enfrentados pelas mulheres e demais gêneros plurais nos processos de sucessão e governança. Também são discutidos os diferenciais salariais e de oportunidades, as estratégias integradas de retenção com foco em equidade e os processos de recrutamento, seleção e promoção.

O quinto capítulo é dedicado à análise dos dados, sendo estruturado a partir dos objetivos geral e específicos da pesquisa. Nessa seção, os dados coletados no campo empírico são analisados e discutidos à luz do referencial teórico apresentado nos capítulos anteriores, buscando compreender as dinâmicas de retenção de talentos, equidade de gênero e liderança no contexto da empresa familiar estudada.

Por fim, o sexto capítulo, correspondente às considerações finais, apresenta as principais conclusões do estudo, retomando o problema de pesquisa e os objetivos propostos. Além disso, são destacadas as contribuições da pesquisa, suas limitações e sugestões para estudos futuros.

2 “PREPARANDO O SOLO”: OS CAMINHOS DA INVESTIGAÇÃO

Este capítulo apresenta os procedimentos metodológicos que orientaram o desenvolvimento da pesquisa, descrevendo os caminhos adotados para alcançar os objetivos propostos e responder à questão-problema do estudo. Nesta seção, são explicitadas a caracterização da pesquisa, sua classificação, abordagem e tipologia, bem como a definição do universo investigado, da amostragem e da amostra.

Além disso, o capítulo detalha o instrumento de coleta de dados utilizado no campo empírico, evidenciando os critérios empregados para a obtenção das informações e a condução da investigação. Dessa forma, esta seção metodológica assegura a sistematicidade, a coerência e a validade científica do estudo realizado.

2.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

A metodologia constitui o conjunto de procedimentos utilizados pela pesquisa para alcançar os objetivos do estudo e compreender o fenômeno investigado. Segundo Prodanov e Freitas (2013), a investigação científica depende de um conjunto de processos intelectuais e técnicos que orientam o percurso da pesquisa, garantindo que o estudo seja conduzido de forma sistemática e coerente. Para os autores, o método científico corresponde ao conjunto de operações mentais e práticas que direcionam o raciocínio e a ação do pesquisador durante a investigação, permitindo que o conhecimento produzido seja fundamentado e verificável.

Dessa forma, este capítulo apresenta os procedimentos metodológicos adotados na pesquisa, com o propósito de alcançar os objetivos propostos e responder à questão-problema do estudo.

2.1.1 Quanto à classificação

A presente pesquisa foi classificada como aplicada, uma vez que teve como finalidade gerar conhecimento voltado à solução de problemas específicos observados na realidade organizacional estudada. Gil (2008) destaca que a pesquisa aplicada “[...] tem como característica fundamental o interesse na aplicação, utilização e consequências práticas dos conhecimentos”. Assim, o estudo buscou compreender o processo de retenção de talentos de homens e mulheres em cargos de liderança em uma empresa familiar do ramo

hortifrutigranjeiros, de modo a contribuir com melhorias nas práticas de gestão de pessoas e na valorização profissional dentro desse contexto.

2.1.2 Quanto à abordagem

A pesquisa apresentou abordagem combinada, por integrar os métodos qualitativos e quantitativos na coleta e análise dos dados. Prodanov e Freitas (2013, p. 69) destacam que a pesquisa quantitativa “considera que tudo pode ser quantificável, o que significa traduzir em números opiniões e informações para classificá-las e analisá-las. Requer o uso de recursos e de técnicas estatísticas (percentagem, média, moda, mediana, desvio-padrão, coeficiente de correlação, análise de regressão etc.)” e a abordagem qualitativa “considera que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, isto é, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números”.

Ainda de acordo com Prodanov e Freitas (2013), a abordagem combinada permite integrar as duas perspectivas, favorecendo uma análise mais ampla e consistente do fenômeno estudado. No presente trabalho, essa combinação possibilitou compreender tanto os sentidos relacionados às percepções dos líderes sobre a valorização e retenção de talentos, quanto os aspectos objetivos, identificados por meio de mensurações. Dessa forma, a utilização de ambas abordagens permitiu uma visão mais completa da realidade investigada.

2.1.3 Quanto à tipologia da pesquisa

A pesquisa teve caráter exploratório e descritivo. De acordo com Prodanov e Freitas (2013), a pesquisa exploratória é realizada nas fases iniciais do estudo, tendo como propósito oferecer maior familiaridade com o tema investigado, contribuindo para a definição do problema, a formulação dos objetivos e a delimitação do escopo da pesquisa. Caracteriza-se por um planejamento flexível, que possibilita a análise do fenômeno sob diferentes perspectivas.

Ainda segundo os autores supracitados, a pesquisa descritiva tem como finalidade observar, registrar, analisar e interpretar os fatos sem a interferência do pesquisador, buscando apenas descrever as características de uma população, fenômeno ou relação entre variáveis. Para tanto, faz uso de técnicas padronizadas de coleta de dados, como questionários, entrevistas, formulários e observações sistemáticas, que permitem reunir informações de maneira objetiva e organizada.

2.2 UNIVERSO, AMOSTRAGEM E AMOSTRA

2.2.1 Quanto ao universo da investigação

De acordo com Marconi e Lakatos (2003, p. 223), “universo ou população é o conjunto de seres animados ou inanimados que apresentam pelo menos uma característica em comum”. As autoras destacam que a delimitação do universo consiste em explicitar quais pessoas, fenômenos ou objetos serão pesquisados, descrevendo suas características comuns, como faixa etária, função, localidade ou instituição a que pertencem. A definição clara desse universo é essencial para garantir a precisão e a representatividade dos resultados da pesquisa.

Dessa forma, no presente estudo, o universo da investigação foi composto por aproximadamente 25 gestores que atuam em uma empresa familiar do ramo de hortifrutigranjeiros. A organização possui seis filiais distribuídas pelo Nordeste, especificamente, nos estados da Bahia, Ceará, Paraíba e Pernambuco. Esses gestores compartilham elementos centrais ao fenômeno estudado, por exercerem funções de liderança.

Assim, a escolha desse universo justifica-se pela possibilidade de compreender, de forma aprofundada, como a gestão de pessoas é praticada no cotidiano de uma empresa familiar e de que maneira homens e mulheres que ocupam cargos de liderança percebem o processo de retenção de talentos nesse contexto organizacional específico.

2.2.2 Quanto à amostragem da pesquisa

A amostragem é o procedimento utilizado para selecionar, estratégica e criteriosamente elementos do universo da investigação que participarão do estudo, permitindo que o pesquisador obtenha informações representativas de maneira prática e viável. Segundo Marconi e Lakatos (2003), a amostragem pode ser classificada em probabilística e não probabilística. A amostragem probabilística caracteriza-se pelo uso de seleção aleatória, garantindo que cada elemento da população tenha a mesma chance de ser incluído, o que possibilita a generalização estatística dos resultados. Já a amostragem não probabilística, por sua vez, não se baseia em sorteio ou aleatoriedade, sendo composta de forma intencional ou acidental, o que impede a generalização dos resultados para toda a população.

No presente estudo, optou-se pela amostragem não probabilística, pois o universo da investigação – composto por aproximadamente 25 gestores que atuam nas seis filiais de uma empresa familiar do ramo de hortifrutigranjeiro – é geograficamente disperso e estruturado de

forma diferenciada entre as unidades, o que impossibilita a adoção de uma seleção aleatória. Assim, tornou-se necessário recorrer a critérios intencionais para definir os participantes mais adequados ao objeto de análise.

Dentro da amostragem não probabilística, optou-se pelo subtipo intencional ou por seleção racional, que segundo Prodanov e Freitas (2013, p. 98,99) “constitui um tipo de amostragem não probabilística e consiste em selecionar um subgrupo da população que, com base nas informações disponíveis, possa ser considerado representativo de toda a população”. Assim, a amostra da pesquisa foi composta pelos 12 gestores da filial localizada em João Pessoa – PB, responsáveis pela coordenação dos diferentes setores da unidade.

A escolha dessa filial como amostra intencional justifica-se pela acessibilidade aos participantes, pela viabilidade metodológica e, sobretudo, por se tratar da unidade que concentra o maior número de líderes da empresa. Essa característica confere relevância estratégica ao grupo selecionado, uma vez que esses gestores atuam diretamente na condução de equipes, na implementação das práticas de gestão de pessoas e nos processos de retenção de talentos. Dessa forma, a amostra escolhida possibilita uma análise aprofundada e contextualizada das percepções de homens e mulheres em cargos de liderança, permitindo compreender, com maior precisão, como tais dinâmicas se manifestam no ambiente organizacional estudado.

2.2.3 Quanto à amostra do estudo

A amostra pode ser conceituada como uma porção ou parcela do universo da investigação, selecionada de forma a permitir o estudo de suas características de maneira prática e viável. Segundo Marconi e Lakatos (2003), a amostra é um subconjunto do universo, representando parte da população que se pretende investigar. De forma complementar, Prodanov e Freitas (2013) definem a amostra como o segmento da população ou do universo selecionado de acordo com uma regra ou plano, permitindo estimar ou compreender características do conjunto maior.

No presente estudo, a amostra foi composta pelos 12 gestores da filial de João Pessoa, incluindo 3 homens e 9 mulheres. Essa escolha permitiu contemplar todas as pessoas que exercem liderança na unidade, garantindo que a análise considerasse experiências e percepções de ambos os gêneros em relação à retenção de talentos e à gestão de pessoas. A seleção intencional da amostra justifica-se pela relevância dos participantes para o tema da pesquisa, pelo conhecimento prévio que possuem sobre o funcionamento da organização e pela

viabilidade de acesso aos dados necessários, possibilitando uma investigação aprofundada e consistente dentro do contexto específico da filial estudada.

Além disso, a amostra não foi expandida para outras unidades da empresa pelo fato de que a filial de João Pessoa concentra o maior número de cargos de liderança da organização. Nas demais filiais, o quantitativo de líderes é significativamente menor. Soma-se a isso o fato de que esta unidade corresponde à matriz da empresa, de modo que muitas das lideranças nela situadas também exercem influência e coordenação sobre equipes localizadas nas demais filiais.

2.3 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

Para a coleta dos dados, foi utilizado o questionário misto, composto por perguntas fechadas e abertas, elaborado com o intuito de compreender as percepções dos gestores sobre o processo de retenção de talentos de homens e mulheres em cargos de liderança. Segundo Marconi e Lakatos (2003, p. 201):

Questionário é um instrumento de coleta de dados, constituído por uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador. Em geral, o pesquisador envia o questionário ao informante, pelo correio ou por um portador; depois de preenchido, o pesquisado devolve-o do mesmo modo.

Marconi e Lakatos (2003) ainda afirmam que essa técnica apresenta vantagens, como economia de tempo, alcance de um número maior de respondentes e maior liberdade nas respostas em virtude do anonimato. No entanto, também pode apresentar desvantagens, como o risco de baixo retorno dos questionários e dificuldades de compreensão por parte dos respondentes.

Complementando, Gil (2008) destaca que o questionário consiste em um conjunto organizado de perguntas que deve ser construído de forma técnica, convertendo os objetivos da pesquisa em questões claras e adequadas ao público. O autor enfatiza que diferentes tipos de perguntas permitem captar tanto informações objetivas quanto percepções e experiências dos respondentes, tornando o instrumento adequado para investigação dos fenômenos.

Dessa forma, considerando os objetivos desta pesquisa, foi utilizado um questionário misto, composto por perguntas abertas e fechadas. As questões abertas permitiram aos respondentes expressarem suas percepções e experiências de forma livre, enquanto as questões fechadas facilitaram a tabulação e a análise quantitativa dos dados. O instrumento foi aplicado

diretamente aos 12 gestores da filial localizada em João Pessoa, assegurando a confidencialidade das respostas e a fidedignidade das informações coletadas.

A partir desses procedimentos, foi possível delimitar, de forma sistemática, o percurso da investigação e os critérios adotados para a coleta e análise dos dados. Ao estabelecer o recorte empírico, a abordagem e os instrumentos utilizados, criou-se a base necessária para a compreensão do fenômeno investigado no contexto organizacional estudado. Nesse sentido, o capítulo seguinte aprofunda o referencial teórico que sustenta a pesquisa, discutindo as complexidades da gestão de talentos em empresas familiares, especialmente no que se refere às relações entre nepotismo, meritocracia e reconhecimento das lideranças, elementos centrais para a análise e interpretação dos resultados empíricos.

3 COMPLEXIDADES DA GESTÃO DE TALENTOS EM EMPRESAS FAMILIARES: ENTRE NEPOTISMO, MERITOCRACIA E RECONHECIMENTO DE LIDERANÇAS

A gestão de talentos em empresas familiares configura-se como um campo de múltiplas complexidades, permeado por dinâmicas próprias que distinguem esse tipo de organização das demais estruturas empresariais. De modo particular, elementos como nepotismo, meritocracia, cultura organizacional familiar e relações de poder influenciam diretamente os processos de atração, desenvolvimento e retenção de profissionais. Essa configuração torna o tema especialmente relevante quando se busca compreender como as decisões estratégicas, os critérios de reconhecimento e a própria sucessão são moldados pelas especificidades do ambiente familiar.

De acordo com Dinis (2017), práticas nepotistas podem emergir como consequência da centralidade da família na administração e, embora comuns, não se restringem a um ato isolado, mas compõem um mecanismo estrutural que afeta a legitimidade das decisões e a percepção de justiça interna. Tais práticas, quando presentes, impactam diretamente a gestão de talentos, pois interferem na transparência dos critérios de promoção, reconhecimento e desenvolvimento, podendo gerar tensões entre colaboradores familiares e não familiares.

Nesse sentido, a meritocracia, frequentemente apresentada como o contraponto do nepotismo dentro das organizações, também apresenta limites importantes em sua aplicação prática. Conforme aponta Pestana (2015), o modelo meritocrático, embora defendido como neutro e baseado no desempenho individual, pode acabar funcionando como um discurso que legitima desigualdades já existentes, sobretudo quando desconsidera diferenças estruturais entre os indivíduos. No contexto das empresas familiares, esse desafio torna-se ainda mais evidente, pois critérios de “mérito” costumam ser atravessados por vínculos afetivos, confiança pessoal e expectativas familiares. Dessa forma, o mérito deixa de ser plenamente objetivo e passa a refletir dinâmicas internas da família, o que pode comprometer a percepção de justiça e equidade entre os colaboradores.

Além disso, as empresas familiares possuem uma identidade organizacional marcada pelos valores e crenças da família fundadora, que se refletem na cultura, na forma de governança e até mesmo nos critérios de liderança. Meurer, Viana e Ferreira (2023), reforçam que esse tipo de organização é caracterizado por uma “dupla racionalidade”, em que convivem simultaneamente objetivos econômicos e afetivos, gerando uma ambiguidade estrutural que influencia diretamente a condução da gestão de pessoas. Essa ambiguidade torna o ambiente

mais complexo e, ao mesmo tempo, mais sensível às relações humanas, o que reforça a importância das estratégias de gestão de talentos.

Assim, compreender a gestão de talentos nesse contexto implica reconhecer que nepotismo, meritocracia e reconhecimento das lideranças formam um tripé capaz de sustentar ou fragilizar os processos de retenção. Para além das práticas gerenciais, tais dimensões revelam disputas simbólicas, tensões de poder e diferentes formas de conceber o valor do trabalho. Essa complexidade ganha contornos ainda mais relevantes quando se consideram as desigualdades estruturais de gênero, já que mulheres e homens podem vivenciar esses processos de maneira desigual.

Desse modo, este capítulo dedica-se a analisar, de forma articulada, as principais questões que permeiam a gestão de talentos em empresas familiares. Inicialmente, discute-se a dimensão conceitual e pragmática dessas organizações, aprofundando aspectos relacionados à cultura e à governança. Em seguida, abordam-se os fundamentos da gestão de pessoas e sua transição para a gestão de talentos, enfatizando práticas de retenção e desenvolvimento. Por fim, examinam-se os impactos das desigualdades de gênero e da ausência ou presença de políticas equitativas nesse contexto, evidenciando como tais elementos moldam a trajetória dos profissionais e o reconhecimento das lideranças.

3.1 DIMENSÕES CONCEITUAIS E PRAGMÁTICAS SOBRE EMPRESA FAMILIAR

As empresas familiares constituem uma forma organizacional amplamente difundida no cenário econômico mundial e brasileiro, exercendo papel significativo na geração de empregos, renda e continuidade de tradições produtivas. Apesar dessa representatividade, tais organizações apresentam particularidades estruturais e culturais que as distinguem de empresas não familiares, exigindo análises específicas sobre seus modos de funcionamento, tomada de decisão e formas de gestão.

As colocações de Ricca e Saad (2012, p. 121) reforçam essa perspectiva ao afirmar que “as empresas familiares fazem parte do cenário econômico em todo o mundo e sua importância para a geração de emprego e renda é inegável”. E acrescenta: “considerada como forma predominante de empresa em todo o mundo, a empresa familiar ocupa uma grande parte do nosso tecido econômico e social” (Ricca; Saad, 2012, p. 121) Tal reflexão evidencia que o impacto das empresas familiares ultrapassa a simples manutenção de negócios entre membros de uma mesma família; trata-se de organizações que sustentam parcelas expressivas da

atividade econômica, influenciam o desenvolvimento regional e contribuem para a estabilidade social.

A pesquisa da Grant Thornton Brasil, realizada em parceria com o FBFE, BTG Pactual Empresas e a Ricca Associados (2023), evidencia a robustez desse modelo ao demonstrar que uma parcela expressiva das empresas familiares brasileiras é liderada diretamente pela própria família, o que reforça a centralidade desse tipo de organização. Segundo o relatório, 43% das empresas são dirigidas por seus fundadores e 36% por herdeiros, revelando a força da sucessão como eixo estruturante do modelo familiar. Além disso, o levantamento mostra traços estruturais relevantes para a compreensão de sua dinâmica organizacional. Cerca de 45% das empresas não possuem Conselho Consultivo ou de Administração estruturado, o que indica fragilidades de governança que impactam diretamente processos de gestão e decisão. A ausência de conselhos mais formalizados intensifica a centralização, característica recorrente em organizações familiares.

A cultura organizacional também se destaca como elemento estruturante. De acordo com a pesquisa da Grant Thornton Brasil (2023), 54% dos respondentes afirmam que a cultura é integralmente praticada no dia a dia, embora a própria pesquisa reconheça a necessidade de evolução em aspectos como comunicação, meritocracia e descentralização de decisões. Esse ponto converte-se diretamente em desafios para a gestão de pessoas, especialmente em empresas de porte médio e grande, que representam 85% da amostra. Grant Thornton Brasil (2023, p. 11) reforça que:

Essa importante composição de valores, hábitos, comportamentos, crenças e valores das pessoas que fazem parte da organização precisa ser constantemente avaliada pelas lideranças para que seja possível compreender o ambiente corporativo promovido, motivar os colaboradores e ajudá-los a crescer junto com o empreendimento. Um dos principais pilares para essa cultura deve ser o de valores éticos.

Em complemento, Meurer, Viana e Ferreira (2023) apontam que a influência da família nas decisões estratégicas e operacionais cria ambientes organizacionais marcados por confiança e vínculos pessoais, mas também por subjetividades que interferem em critérios de seleção, promoção e sucessão. Dinis (2017) afirma que em muitos casos, “a relação familiar permeia a gestão e impacta a profissionalização, exigindo estruturas mais claras de governança e papéis bem definidos”.

3.1.2 A cultura organizacional e as relações de poder na empresa familiar

A cultura organizacional constitui um dos principais elementos para compreender o funcionamento interno das empresas como comportamento, práticas gerenciais e processos decisórios. Chiavenato (2014, p. 154) conceitua a cultura como:

[...] o conjunto de hábitos e crenças estabelecidos por normas, valores, atitudes e expectativas que é compartilhado por todos os membros de uma organização. Refere-se ao sistema de significados compartilhados por todos os membros e que distingue uma organização das demais. Constitui o modo institucionalizado de pensar e agir que existe em uma organização. A essência da cultura de uma empresa é expressa pela maneira com que faz seus negócios, a maneira com que trata seus clientes e funcionários, o grau de autonomia ou liberdade que existe em suas unidades ou escritórios e o grau de lealdade expresso por seus funcionários.

Essa definição reforça que a cultura organizacional é um elemento estruturante, responsável por moldar a identidade e o modo de funcionamento das empresas. Seus valores, práticas e padrões de comportamento orientam a forma como os colaboradores percebem o ambiente de trabalho, interagem entre si e tomam decisões. Assim, compreender a cultura organizacional é essencial para analisar a dinâmica interna das organizações e a forma como elas constroem seus resultados ao longo do tempo.

Nas empresas familiares a cultura assume características particulares, pois deriva, em grande medida, dos valores, da visão e da história da família fundadora. De acordo com Ricca e Saad (2012). Cada empresa possui sua própria cultura que se forma a partir de práticas e atitudes valorizadas pelos dirigentes, gerando valores que orientam o comportamento dos membros da organização. Ainda Ricca e Saad (2012, p. 333) reforçam que “quando a empresa é familiar, os valores da família são repassados para a organização. O que se espera é que os valores e o contorno cultural sejam mantidos e as ações, modernizadas ao longo do tempo, como forma de adaptação ao mercado em que a organização está inserida”.

Nesse cenário, a cultura familiar influencia diretamente padrões de liderança, relações de poder e expectativas de comportamento dentro da organização. Isso ocorre porque, como observa Ricca e Saad (2012), a cultura da família tende a se sobrepor à cultura empresarial, fazendo com que valores, crenças e práticas transmitidos entre gerações sejam reproduzidos no espaço organizacional. Elementos como lealdade, confiança pessoal, dedicação e respeito à trajetória dos membros da família tornam-se referências importantes para orientar decisões e interações cotidianas.

Um conjunto de características recorrentes nas empresas familiares ajuda a compreender essa dinâmica. Ricca e Saad (2012) destacam que, frequentemente, essas organizações apresentam valorização da antiguidade, comunicação direta, centralização de decisões e forte identificação dos colaboradores com a trajetória da família. Ricca e Saad (2012, p. 889) descrevem esse fenômeno afirmando que “[...] a cultura da família acaba se tornando a cultura da empresa e a estrutura (hierarquias, autoridades, responsabilidades) e os papéis na família (o filho com mais poder, por exemplo) transbordam para o ambiente de negócios.” Esse transbordamento produz efeitos concretos nos processos internos. Em muitas organizações familiares, decisões estratégicas e operacionais são tomadas com base não apenas em critérios técnicos, mas também na confiança, na convivência histórica e nas relações de proximidade.

A predominância de vínculos pessoais pode dificultar a formalização de critérios de promoção, sucessão ou avaliação de desempenho, aspectos essenciais para manter a competitividade. Pestana (2015) ressalta que a ausência de critérios claros pode gerar percepções distintas de justiça organizacional, especialmente quando trabalhadores familiares e não familiares convivem no mesmo ambiente. Esse fenômeno impacta diretamente na percepção de meritocracia, reconhecimento e desenvolvimento de talentos.

Para mitigar essas tensões e ao mesmo tempo preservar as fortalezas da cultura familiar, Ricca e Saad (2012) apontam a adoção de princípios de governança corporativa, como transparência, equidade e responsabilidade pelos resultados como uma estratégia essencial. Segundo o autor, tais práticas não substituem a cultura familiar, mas ajudam a torná-la mais clara, consistente e alinhada às exigências do mercado. Ao incorporar mecanismos formais de decisão e comunicação, a empresa familiar consegue equilibrar tradição e modernização, fortalecendo sua identidade sem comprometer a eficiência.

3.1.3 Empresas familiares: entre a governança corporativa e a sucessão

A discussão sobre governança corporativa torna-se indispensável quando se analisa a dinâmica das empresas familiares, sobretudo diante do desafio de garantir sua continuidade ao longo das gerações. Ricca (2024) destaca que essas organizações representam parte essencial do tecido econômico mundial e nacional, uma vez que combinam dois elementos centrais da vida das pessoas: família e trabalho. Essa forte interdependência faz com que valores, crenças e tradições influenciem diretamente o modo de gerir o negócio, o que exige mecanismos capazes de transformar tais elementos culturais em práticas consistentes de gestão.

Ricca (2024, p. s/n) entende a governança corporativa como “[...] a estrutura de relacionamentos e correspondentes responsabilidades de Sócios, Conselheiros e Executivos, definidas estas da melhor maneira, de modo a encorajar as empresas a terem o desempenho econômico como objetivo principal.” Essa definição evidencia que a governança vai além de um conjunto de regras formais, constituindo-se como um sistema que orienta a distribuição de poder, a prestação de contas e os mecanismos de monitoramento dentro da organização. No contexto das empresas familiares, essa estrutura torna-se especialmente relevante por permitir que valores tradicionais coexistam com práticas profissionais de gestão, garantindo maior clareza nos papéis, redução de conflitos e alinhamento entre propriedade e direção executiva.

A governança corporativa, quando aplicada às empresas familiares, atua como um mecanismo de equilíbrio entre tradição e profissionalização. Para Dinis (2017), a governança funciona como um “instrumento de coordenação” capaz de organizar a dinâmica entre família, propriedade e gestão, especialmente em momentos de transição geracional. O autor destaca que, ao estabelecer regras claras de participação, critérios de sucessão e limites entre papéis familiares e empresariais, a governança contribui para reduzir interferências emocionais na condução do negócio. Assim, além de promover eficiência administrativa, ela fortalece a legitimidade das decisões e favorece a continuidade do empreendimento ao longo do tempo.

Nesse sentido, Meurer, Viana e Ferreira (2023) ressaltam que a adoção de práticas de governança corporativa é especialmente relevante porque ajuda a equilibrar as duas lógicas que coexistem nas empresas familiares: a racionalidade econômica e a racionalidade afetiva. Para os autores, a governança cria “zonas de equilíbrio” que permitem organizar expectativas, alinhar interesses e profissionalizar a tomada de decisão, reduzindo tensões que tendem a emergir em processos sucessórios. Dessa forma, ao estruturar conselhos, definir papéis e estabelecer critérios objetivos de participação, a empresa se protege de conflitos internos e amplia sua capacidade de enfrentar mudanças de liderança sem comprometer sua identidade nem sua competitividade.

Para reforçar a importância da governança corporativa no equilíbrio entre tradição e continuidade, Ricca e Saad (2012, p. 406) destacam que:

A prática dos princípios de transparência, equidade e responsabilidade pelos resultados ajuda a evitar consequências desagradáveis geradas por muitos conflitos típicos de empresas familiares ao longo do tempo [...] A falta dos valores de governança corporativa é o fator que mais potencializa os conflitos e, muitas vezes, põe em risco a própria sobrevivência de empresas de natureza familiar, justamente pela falta de transparência e uniformidade de

entendimento do negócio pelos familiares que estão fora da administração da empresa.

Esse apontamento evidencia que a governança corporativa não se limita à adoção de instrumentos formais, mas funciona como um mecanismo de alinhamento entre expectativas, responsabilidades e limites de atuação dos envolvidos. Ao estabelecer regras claras, canais estruturados de comunicação e critérios objetivos para decisões estratégicas, a governança reduz assimetrias de informação, previne disputas internas e fortalece a legitimidade dos processos. Dessa forma, sua aplicação contribui para que a sucessão, a profissionalização da gestão e o reconhecimento das lideranças ocorram de maneira mais organizada e sustentável, preservando a identidade familiar sem comprometer a eficiência da empresa.

3.2 CONDUÇÃO DA GESTÃO DE PESSOAS PARA A GESTÃO DE TALENTOS

A evolução das práticas organizacionais nas últimas décadas fez com que a gestão de pessoas deixasse de exercer um papel meramente administrativo para assumir função estratégica nas empresas. Chiavenato (2014) destaca que essa transformação está diretamente relacionada à valorização do capital humano como ativo central das organizações. Essa mudança também alcança as empresas familiares, que enfrentam o desafio de conciliar uma cultura marcada por confiança, tradição e relações pessoais com práticas contemporâneas de desenvolvimento e retenção de talentos. Nesse cenário, a gestão de talentos emerge como uma abordagem fundamental para assegurar continuidade, competitividade e preparação das futuras lideranças.

Segundo Chiavenato (2014), a gestão de pessoas contemporânea deve ser compreendida como um sistema integrado, voltado para a formação de competências que sustentem o desempenho organizacional. Ainda Chiavenato (2014, p. 34-5) destaca que:

[...] as pessoas, seus conhecimentos, habilidades e competências passam a ser a principal base da nova organização. [...] Nesta nova concepção, as pessoas deixam de ser simples recursos (humanos) organizacionais para serem abordadas como seres dotados de inteligência, personalidade, conhecimentos, habilidades, competências, aspirações e percepções singulares.

Essa perspectiva reforça que gerir pessoas, hoje, implica identificar e potencializar talentos que contribuam não apenas para resultados imediatos, mas para a sustentabilidade da organização no longo prazo. Em empresas familiares, isso se torna ainda mais relevante, uma

vez que o desempenho futuro depende da capacidade de integrar profissionais familiares e não familiares em um modelo de gestão baseado em competências.

Nesse processo de transição da gestão de pessoas para a gestão de talentos, as pessoas constituem o principal ativo das organizações. Andujar e Teixeira (2014, p. 9) reforçam isso ao afirmar que:

Vivemos o momento da história das organizações em que as pessoas são reconhecidas como o fator fundamental de promoção e manutenção do sucesso empresarial. São os indivíduos, com seus conhecimentos, habilidades e atitudes que garantem, juntamente com a tecnologia, a vantagem competitiva necessária à sobrevivência das organizações no mundo globalizado. Jamais foi dada tanta ênfase à utilização estratégica das pessoas, como instrumento de conquista e manutenção de mercados, como nos dias de hoje.

Essa reflexão reforça que a gestão de talentos não se limita a recrutar ou treinar colaboradores, mas envolve reconhecer o valor estratégico das pessoas e criar condições para que elas desenvolvam todo seu potencial. Em empresas familiares, isso inclui a necessidade de superar práticas informais, como promoções baseadas em confiança pessoal, e adotar sistemas mais estruturados e profissionalizados.

A transição para a gestão de talentos também requer que as organizações adotem práticas mais estruturadas e baseadas em critérios objetivos, especialmente no que diz respeito ao desenvolvimento e à retenção de profissionais. Mosca, Cereja e Bastos (2014) destacam que a gestão de pessoas contemporânea precisa se apoiar em políticas claramente definidas, capazes de integrar processos como capacitação, avaliação de desempenho, gestão por competências e planejamento de carreira. Para os autores, a construção de um ambiente organizacional que favoreça o aprendizado contínuo e o reconhecimento meritocrático é fundamental para fortalecer o comprometimento e ampliar os resultados institucionais. Essa perspectiva evidencia que, para além da valorização individual, a gestão de talentos depende de sistemas estruturais que ofereçam suporte ao crescimento profissional de todos os colaboradores.

Nesse sentido, a gestão de talentos representa uma evolução natural da gestão de pessoas, pois amplia o foco do setor ao conectar o desenvolvimento humano com o planejamento estratégico da organização. Para as empresas familiares, adotar essa abordagem significa não apenas modernizar seus processos internos, mas também garantir que sua identidade e seus valores sejam integrados a práticas atualizadas e eficientes. Ao combinar tradição com profissionalização, essas organizações conseguem fortalecer sua competitividade, reduzir conflitos, atrair profissionais qualificados e preparar sucessores de forma mais

consistente. Assim, a condução da gestão de pessoas para a gestão de talentos consolida-se como um passo essencial para assegurar a longevidade e a sustentabilidade organizacional.

3.2.1 Estratégias de retenção: remuneração, benefícios e desenvolvimento

A retenção de talentos tornou-se um dos pilares centrais da gestão estratégica de pessoas, especialmente em contextos competitivos e em cenários organizacionais que enfrentam desafios de continuidade, como é o caso das empresas familiares. Reter talentos significa garantir estabilidade, continuidade do conhecimento organizacional e a manutenção de competências essenciais. Chiavenato (2015) explica que a retenção está diretamente ligada às condições oferecidas pela empresa para manter seus profissionais motivados, engajados e comprometidos com os objetivos organizacionais. Para o autor, estratégias de valorização, reconhecimento e oportunidades de crescimento são determinantes para evitar a rotatividade e fortalecer o desempenho institucional.

No mesmo sentido, Mosca, Cereja e Bastos (2014) destacam que a retenção está intimamente relacionada à proteção e circulação do conhecimento dentro da organização. Segundo os autores (2014, p. 87):

Quando falamos em retenção de talentos, falamos necessariamente em manutenção do conhecimento dentro da organização. A importância aumenta em relação inversa ao compartilhamento praticado pela organização; ou seja, quanto mais se compartilha o conhecimento, menor os esforços para retenção de talentos. Nesse sentido, é imprescindível que uma política de gestão de conhecimento na organização esteja relacionada com sua política de atração, captação e retenção de talentos.

Essa perspectiva evidencia que a retenção não deve ser compreendida apenas como permanência física do colaborador, mas principalmente como preservação das competências críticas que sustentam o funcionamento e o diferencial competitivo da empresa. Logo, ambientes que estimulam a aprendizagem contínua e o compartilhamento estruturado de saberes tendem a desenvolver maior estabilidade e autonomia gerencial.

Outro elemento essencial nas estratégias de retenção refere-se ao papel da remuneração e dos benefícios como instrumentos de reconhecimento e valorização. Maximiano (2014) afirma que políticas consistentes de recompensas desempenham função estratégica ao alinhar expectativas, reforçar comportamentos desejados e fortalecer o sentido de pertencimento dos colaboradores. Segundo o autor, a remuneração não deve ser vista apenas como pagamento,

mas como um sistema integrado que inclui incentivos financeiros, benefícios sociais, oportunidades de carreira e condições adequadas de trabalho. Dessa forma, práticas de reconhecimento material e simbólico contribuem para a motivação e reduzem significativamente a propensão à saída.

Além disso, o desenvolvimento profissional assume papel central no processo de retenção. Chiavenato (2015) argumenta que profissionais permanecem em organizações que investem em suas competências e permitem que ampliem seu potencial de atuação. Programas de treinamento, trilhas de carreira, feedback contínuo e participação ativa em projetos estratégicos favorecem o crescimento individual e geram vínculos mais sólidos entre colaborador e empresa. Para o autor, o desenvolvimento de pessoas é uma das práticas mais eficazes para assegurar que os talentos se sintam valorizados e visualizem perspectivas de futuro na organização.

Nas empresas familiares, a retenção de talentos assume complexidade adicional, uma vez que conflitos culturais, práticas informais e decisões baseadas em relações pessoais podem interferir na percepção de justiça organizacional. Nesse sentido, integrar políticas estruturadas de remuneração, benefícios e desenvolvimento torna-se indispensável para garantir equidade entre colaboradores familiares e não familiares, reforçando critérios transparentes e meritocráticos. A adoção desse conjunto de práticas fortalece não apenas o clima organizacional, mas também a profissionalização da empresa, contribuindo para sua continuidade e competitividade no longo prazo.

3.2.2 Gestão de talentos e a questão de gênero nas organizações

A discussão sobre gestão de talentos não pode ser dissociada das desigualdades de gênero presentes no mercado de trabalho, uma vez que tais assimetrias influenciam diretamente o acesso das mulheres a oportunidades de desenvolvimento, promoção e reconhecimento. Nas empresas familiares, essa questão ganha contornos específicos, pois tradições culturais, valores familiares e relações pessoais podem tanto favorecer quanto limitar a participação feminina em funções estratégicas, visto que historicamente as organizações restringiam a presença das mulheres a funções de apoio. Mosca, Cereja e Bastos (2014, p. 24-5), destacam isso ao afirmar que:

[...] até há pouco tempo as funções desempenhadas pelas mulheres nas organizações ainda se restringiam a atividades de apoio – secretárias,

telefonistas, assistentes, atendentes, copeiras, etc. Hoje é possível observar uma crescente participação das mulheres em diferentes níveis hierárquicos. Isso representa alterações nas formas de gerir as organizações.

Essa transformação, entretanto, não elimina as desigualdades persistentes no interior das empresas. Ainda Mosca, Cereja e Batos (2014, p. 25) enfatizam que “há muito a fazer no campo da igualdade de gênero, pois ainda imperam diferenças significativas entre os salários de homens e mulheres, bem como preconceitos arraigados em nossa cultura com forte referência patriarcal”. Esse cenário demonstra que o avanço da participação feminina não tem ocorrido de maneira uniforme ou plenamente integrada às estratégias de gestão de talentos.

Araújo (2024) analisa que as relações de gênero são construídas historicamente a partir de estruturas sociais hierarquizadas, que influenciam normas, práticas institucionais e expectativas de comportamento. Mesmo diante de avanços normativos relacionados à equidade, a autora evidencia que as desigualdades persistem devido a fatores culturais e estruturais profundamente enraizados. Essa perspectiva permite compreender como as organizações, inclusive as empresas familiares, podem reproduzir desigualdades de gênero de forma velada, ainda que adotem discursos formais de igualdade.

Bento (2015) reforça essa compreensão ao demonstrar que a desigualdade de gênero não se manifesta apenas em indicadores objetivos, como salários ou distribuição de cargos, mas em processos simbólicos que naturalizam a superioridade masculina. Para a autora, o patriarcado produz um conjunto de expectativas sociais que influenciam a forma como homens e mulheres são percebidos no ambiente de trabalho, afetando diretamente a avaliação de competências, o reconhecimento e a ascensão profissional. No contexto da gestão de talentos, esse mecanismo pode resultar na identificação seletiva de líderes, privilegiando características tradicionalmente associadas ao masculino.

A análise de Chiavenato (2014) sobre gestão de pessoas também contribui para essa discussão. O autor ressalta que organizações que desejam desenvolver e reter talentos precisam construir ambientes de trabalho pautados pela equidade, respeito e valorização das diferenças individuais. Segundo o autor, práticas modernas de gestão devem reconhecer que as pessoas são portadoras de competências singulares, cuja expressão depende de um ambiente organizacional justo e inclusivo. Em empresas familiares, isso implica repensar práticas informais que privilegiem determinados perfis em detrimento de outros, garantindo condições equânimes para mulheres e homens desenvolverem suas carreiras.

Dessa forma, a integração entre gestão de talentos e equidade de gênero exige não apenas políticas formais, mas uma mudança cultural que enfrente preconceitos arraigados. Isso

inclui revisar critérios de promoção, assegurar oportunidades iguais de capacitação, promover transparência nos processos decisórios e incentivar modelos de liderança que valorizem competências diversas. Em empresas familiares, essa transformação pode ser ainda mais desafiadora, mas também mais significativa, pois envolve não apenas estruturas organizacionais, mas sistemas de valores transmitidos entre gerações. Construir uma gestão de talentos sensível à questão de gênero, portanto, é condição fundamental para fortalecer a competitividade e a sustentabilidade dessas organizações.

3.2.3 Implicações da presença/ausência de políticas de equidade de gênero nas organizações

A presença ou ausência de políticas de equidade de gênero nas organizações produz impactos diretos na gestão de talentos, no clima organizacional e na sustentabilidade institucional. Políticas voltadas à equidade não se restringem ao cumprimento de normas legais, mas refletem escolhas estratégicas que influenciam o modo como pessoas são recrutadas, desenvolvidas, avaliadas e reconhecidas ao longo de suas trajetórias profissionais. Em contextos organizacionais marcados por diversidade de perfis e expectativas, como as empresas familiares, a inexistência de diretrizes claras tende a ampliar desigualdades e gerar percepções de injustiça.

Segundo Mosca, Cereja e Bastos (2014), a ausência de políticas estruturadas de gestão de pessoas favorece decisões baseadas em critérios subjetivos, o que pode comprometer a meritocracia e limitar o aproveitamento pleno dos talentos disponíveis. Quando a equidade de gênero não é incorporada de forma sistemática às práticas organizacionais, mulheres tendem a enfrentar maiores obstáculos para acessar oportunidades de desenvolvimento, cargos estratégicos e processos decisórios, mesmo quando apresentam competências equivalentes às dos homens.

Chiavenato (2014) ressalta que ambientes organizacionais que não promovem equidade acabam por restringir o potencial humano, uma vez que deixam de valorizar as diferenças individuais como fonte de aprendizado, inovação e desempenho. Para o autor, a gestão moderna de pessoas deve criar condições para que todos os colaboradores possam expressar suas competências em um ambiente pautado pelo respeito, pela justiça e pela transparência. A ausência dessas condições pode resultar em desmotivação, aumento da rotatividade e perda de talentos estratégicos.

Araújo (2024) destaca que a falta de políticas de equidade contribui para a reprodução de desigualdades historicamente construídas, mesmo em organizações que adotam discursos formais de igualdade. A autora evidencia que práticas aparentemente neutras podem reforçar hierarquias de gênero quando não são acompanhadas de mecanismos concretos de correção e monitoramento. Assim, a equidade precisa ser compreendida como um processo ativo, que exige revisão contínua de normas, comportamentos e estruturas organizacionais.

Bento (2015) complementa essa análise ao apontar que a ausência de políticas claras tende a naturalizar padrões culturais que privilegiam determinados grupos, tornando desigualdades menos visíveis, porém mais persistentes. No contexto organizacional, isso se reflete na seleção de lideranças, na definição de perfis considerados adequados para cargos de poder e na distribuição de oportunidades de crescimento profissional. Tais processos impactam diretamente a gestão de talentos, pois limitam a diversidade de perspectivas e experiências no interior das organizações.

Por outro lado, a adoção de políticas de equidade de gênero contribui para ambientes mais justos, inclusivos e favoráveis ao desenvolvimento humano. Organizações que incorporam a equidade às suas práticas de gestão tendem a fortalecer o engajamento, ampliar o aproveitamento de talentos e melhorar sua imagem institucional perante colaboradores e a sociedade. Nas empresas familiares, essas políticas assumem papel ainda mais relevante, pois auxiliam na profissionalização da gestão, na redução de conflitos e na construção de critérios mais claros e transparentes para decisões relacionadas a carreira, liderança e sucessão.

Dessa forma, as implicações da presença ou ausência de políticas de equidade de gênero ultrapassam a dimensão social e alcançam diretamente os resultados organizacionais. Integrar a equidade à gestão de pessoas e à gestão de talentos representa não apenas um compromisso ético, mas uma estratégia fundamental para fortalecer a competitividade, a sustentabilidade e a continuidade das organizações, especialmente no contexto das empresas familiares. É a partir dessa compreensão que o capítulo seguinte aprofunda a análise da intersecção entre gênero e gestão de talentos, discutindo como essas dimensões se articulam no cotidiano organizacional das empresas familiares.

4 INTERSECÇÃO ENTRE GÊNERO E GESTÃO DE TALENTOS EM EMPRESAS FAMILIARES

A compreensão da gestão de talentos em empresas familiares exige, para além das dimensões técnicas e estratégicas, uma análise que considere as relações sociais que atravessam o ambiente organizacional. Nesse contexto, a categoria gênero assume papel central, pois influencia a forma como oportunidades são distribuídas, lideranças são reconhecidas e trajetórias profissionais são construídas. As organizações não operam de maneira neutra, uma vez que refletem valores, crenças e estruturas sociais historicamente constituídas, que moldam práticas de gestão, critérios de avaliação e processos decisórios.

Em empresas familiares, essa intersecção torna-se ainda mais significativa, pois as dinâmicas organizacionais são atravessadas por valores familiares tradicionais, relações afetivas e expectativas sociais sobre papéis masculinos e femininos. Como destacam Ricca e Saad (2012), a cultura da família tende a se projetar sobre a cultura da empresa, influenciando diretamente a forma como o poder é exercido, como a sucessão é conduzida e como os talentos são identificados e desenvolvidos. Assim, as relações de gênero não se manifestam apenas em políticas formais, mas também em práticas informais, muitas vezes naturalizadas no cotidiano organizacional.

A literatura contemporânea aponta que a gestão de talentos, quando desvinculada da análise de gênero, corre o risco de reproduzir desigualdades estruturais sob a aparência de critérios técnicos ou meritocráticos. Pestana (2015) observa que percepções de justiça organizacional estão diretamente relacionadas à clareza e à equidade dos critérios de reconhecimento e promoção. Quando tais critérios são atravessados por estereótipos de gênero ou por valores patriarcais, tendem a favorecer determinados perfis em detrimento de outros, limitando o pleno desenvolvimento dos talentos disponíveis.

Além disso, estudos recentes evidenciam que a presença feminina em cargos de liderança ainda ocorre de forma desigual, especialmente em organizações de base familiar. A pesquisa da Grant Thornton Brasil (2023) demonstra que, embora haja avanços na participação das mulheres em posições estratégicas, persistem barreiras relacionadas à sucessão, à governança e à concentração do poder decisório. Esses dados reforçam a necessidade de analisar como gênero e gestão de talentos se articulam no interior das empresas familiares, não apenas como um desafio social, mas como um fator estratégico para a sustentabilidade organizacional.

Dessa forma, este capítulo propõe analisar a intersecção entre gênero e gestão de talentos em empresas familiares, considerando o impacto das estruturas patriarcais, dos valores familiares tradicionais e das práticas de gestão sobre as oportunidades de desenvolvimento profissional. A partir de uma abordagem teórica e analítica, busca-se compreender como essas dimensões influenciam a retenção, a ascensão e o reconhecimento de mulheres e homens, contribuindo para uma reflexão crítica sobre equidade, governança e sucessão no contexto organizacional contemporâneo.

4.1 GÊNERO COMO CATEGORIA ANALÍTICA

A utilização do gênero como categoria analítica permite compreender as desigualdades sociais e organizacionais para além das diferenças biológicas entre homens e mulheres, evidenciando seu caráter histórico, social e cultural. Conforme destaca Lerner (2019), o gênero não é uma condição natural, mas uma construção social que organiza relações de poder, define papéis sociais e legitima hierarquias ao longo do tempo. Assim, analisar gênero implica compreender como determinadas normas e expectativas são produzidas e reproduzidas nas instituições, incluindo as organizações.

Lerner (2019) demonstra que o patriarcado se consolidou historicamente como um sistema social que atribui privilégios aos homens, naturalizando a subordinação feminina e moldando estruturas políticas, econômicas e simbólicas. Esse sistema ultrapassa o âmbito doméstico e se projeta nas organizações, influenciando critérios de autoridade, liderança e reconhecimento. Dessa forma, o gênero torna-se uma lente analítica essencial para compreender por que determinadas desigualdades persistem mesmo em contextos que adotam discursos de igualdade formal.

No campo organizacional, Araújo (2024) reforça que o gênero opera como um marcador social que condiciona o acesso a direitos, oportunidades e posições de poder. A autora aponta que, embora avanços normativos e institucionais tenham ampliado a presença feminina no mercado de trabalho, permanecem barreiras estruturais que limitam o exercício pleno da equidade. Essas barreiras manifestam-se por meio de práticas aparentemente neutras, mas que reproduzem padrões históricos de exclusão e diferenciação entre homens e mulheres.

Essa perspectiva é particularmente relevante para a análise da gestão de talentos, uma vez que processos como recrutamento, avaliação de desempenho, promoção e sucessão são atravessados por concepções de gênero. Bento (2015) argumenta que a construção social do masculino e do feminino influencia a forma como as competências são percebidas e valorizadas,

associando liderança, racionalidade e autoridade a atributos tradicionalmente masculinos. Como resultado, mulheres tendem a enfrentar maiores dificuldades para serem reconhecidas como lideranças legítimas, mesmo quando apresentam qualificações equivalentes ou superiores.

Nas empresas familiares, o uso do gênero como categoria analítica torna-se ainda mais significativo, pois as dinâmicas organizacionais estão fortemente vinculadas aos valores e às estruturas da família. Ricca e Saad (2012) observam que papéis familiares tradicionais frequentemente se refletem na distribuição de funções dentro da empresa, influenciando decisões relacionadas à sucessão e à governança. Assim, compreender o gênero nesse contexto permite identificar como expectativas sociais e familiares moldam trajetórias profissionais e impactam a gestão de talentos.

Dessa forma, adotar o gênero como categoria analítica possibilita uma leitura crítica das práticas organizacionais, evidenciando que desigualdades não decorrem de diferenças individuais, mas de estruturas sociais historicamente constituídas. Ao incorporar essa abordagem, torna-se possível repensar políticas de gestão de talentos de forma mais equitativa, contribuindo para a construção de ambientes organizacionais mais justos, inclusivos e alinhados às demandas contemporâneas das empresas familiares.

4.2 O PODER DO PATRIARCADO NA SOCIEDADE E NAS ORGANIZAÇÕES

A compreensão das desigualdades de gênero nas organizações exige o reconhecimento do patriarcado como uma estrutura histórica e social que ultrapassa o âmbito familiar e se projeta nas instituições, incluindo o mundo do trabalho. O patriarcado não se manifesta apenas por meio de práticas explícitas de exclusão, mas também por formas sutis de hierarquização que influenciam relações de poder, critérios de autoridade e reconhecimento profissional. Nesse sentido, as organizações funcionam como espaços de reprodução e, em alguns casos, de legitimação dessas assimetrias sociais.

Lerner (2019) conceitua o patriarcado como um sistema amplo e institucionalizado de dominação masculina, que organiza o acesso ao poder nas principais esferas da sociedade. Segundo Lerner (2019, p. 322):

Patriarcado, em sua definição mais ampla, significa a manifestação e institucionalização da dominância masculina sobre as mulheres e crianças na família e a extensão da dominância masculina sobre as mulheres na sociedade

em geral. A definição sugere que homens têm o poder em todas as instituições importantes da sociedade e que mulheres são privadas de acesso a esse poder.

Essa definição é fundamental para compreender por que as desigualdades de gênero persistem mesmo em contextos organizacionais que adotam discursos formais de igualdade. O patriarcado não pressupõe a completa ausência de direitos ou de participação feminina, mas estabelece limites estruturais ao acesso das mulheres a posições de decisão, liderança e controle de recursos, criando assimetrias duráveis ao longo do tempo.

Ainda segundo Lerner (2019), um dos modos específicos pelos quais o patriarcado se expressa é o paternalismo, caracterizado por relações de dominação mediadas por supostas obrigações recíprocas. Nesse modelo, a submissão do grupo subordinado é compensada por proteção ou sustento, criando uma lógica de dependência que dificulta a contestação das hierarquias estabelecidas. Essa forma de relação, originada no âmbito familiar, estende-se a outras esferas sociais, incluindo as relações de trabalho, onde práticas paternalistas podem ser interpretadas como cuidado, mas operam como mecanismos de controle.

Bento (2015) discute que o patriarcado também se sustenta por meio de construções simbólicas que naturalizam a superioridade masculina. Essas construções influenciam a forma como competências são percebidas, associando racionalidade, liderança e objetividade a atributos masculinos, enquanto características como sensibilidade e cuidado são desvalorizadas no campo organizacional. Como consequência, processos de avaliação e reconhecimento tendem a favorecer perfis alinhados a esse modelo dominante.

Araújo (2024) reforça que, mesmo diante de avanços normativos e institucionais em prol da igualdade de gênero, as organizações continuam reproduzindo desigualdades estruturais quando não enfrentam os fundamentos culturais que as sustentam. A ausência de uma análise crítica do patriarcado faz com que práticas discriminatórias se mantenham sob a aparência de neutralidade, especialmente em contextos nos quais relações pessoais e tradições familiares exercem forte influência sobre a gestão.

Dessa forma, compreender o poder do patriarcado na sociedade e nas organizações é essencial para analisar criticamente as práticas de gestão de talentos. Em empresas familiares, esse sistema influencia não apenas a distribuição de cargos e oportunidades, mas também a definição de quem é reconhecido como sucessor legítimo ou liderança natural. O enfrentamento dessas estruturas não implica a negação da tradição, mas a revisão consciente de valores e práticas que limitam o pleno desenvolvimento dos talentos disponíveis, comprometendo a equidade e a sustentabilidade organizacional.

4.3 VALORES FAMILIARES TRADICIONAIS NAS PRÁTICAS DE GESTÃO: O PAPEL DAS MULHERES E DEMAIS GÊNEROS PLURAIS NA SUCESSÃO E GOVERNANÇA

Nas empresas familiares, os valores transmitidos ao longo das gerações exercem influência direta sobre a forma como a gestão é estruturada e como o poder organizacional é distribuído. Esses valores, originados no contexto familiar, tendem a orientar práticas de governança, critérios de liderança e decisões estratégicas, afetando não apenas a sucessão, mas também a condução da gestão de pessoas. Diferentemente de organizações não familiares, nas quais os processos são predominantemente formalizados, nas empresas familiares é comum que aspectos culturais e relacionais interfiram de maneira significativa nas escolhas organizacionais.

Nesse contexto, Mosca, Cereja e Bastos (2014, p. 148) destacam que “o modelo de governança corporativa adotado por cada organização impacta a estrutura de poder, a disseminação de valores e a sedimentação da ética na organização, o que impacta diretamente as pessoas”. Essa afirmação evidencia que a governança não se limita a mecanismos formais de controle, mas atua como elemento estruturante da cultura organizacional, influenciando comportamentos, relações hierárquicas e critérios de reconhecimento profissional. Em empresas familiares, quando a governança é fortemente orientada por valores tradicionais, pode haver maior concentração de poder decisório e menor transparência nos processos relacionados à gestão de talentos.

Dados empíricos evidenciam a desigualdade de gênero nos níveis mais elevados da estrutura organizacional. De acordo com a pesquisa da Grant Thornton Brasil (2023), apenas 11% dos cargos de CEO são ocupados por mulheres, enquanto 89% permanecem sob ocupação masculina. Esse dado revela a baixa representatividade feminina nas posições máximas de decisão, indicando que o acesso das mulheres aos cargos de liderança estratégica ainda é limitado no contexto organizacional brasileiro.

Ricca e Saad (2012) observam que, nas empresas familiares, a sucessão frequentemente é conduzida com base em vínculos de confiança, tradição e pertencimento familiar, em detrimento de critérios técnicos e meritocráticos. Esse modelo, embora fortaleça a identidade organizacional, pode reproduzir desigualdades quando não incorpora práticas estruturadas de avaliação de competências, abrindo espaço para decisões que privilegiam determinados perfis em função do gênero ou da posição familiar.

Dessa forma, os valores familiares tradicionais, quando não mediados por mecanismos claros de governança e gestão de pessoas, podem impactar diretamente a forma como

oportunidades são distribuídas, talentos são reconhecidos e lideranças são formadas. Esse cenário cria reflexos concretos sobre diferenças salariais, estratégias de retenção e processos de recrutamento, seleção e promoção, temas que serão aprofundados nos próximos tópicos. Assim, compreender a influência desses valores nas práticas de gestão é fundamental para analisar como as empresas familiares podem evoluir rumo a modelos mais equitativos, profissionais e sustentáveis.

4.3.1 Diferenciais salariais e de oportunidades

Os diferenciais salariais entre homens e mulheres constituem um dos principais desafios para a efetivação da equidade de gênero nas organizações, impactando diretamente a gestão de talentos, a retenção de profissionais e a percepção de justiça organizacional. Embora a participação feminina no mercado de trabalho tenha crescido de forma significativa nas últimas décadas, os dados demonstram que essa ampliação não tem sido acompanhada por igualdade na remuneração e nas oportunidades de ascensão profissional.

De acordo com o 3º Relatório de Transparência Salarial e Critérios Remuneratórios, elaborado com base nos dados da RAIS de 2024, as mulheres recebem, em média, 20,9% a menos que os homens nos estabelecimentos brasileiros com 100 ou mais empregados(as). A remuneração média masculina é de R\$ 4.745,53, enquanto a feminina é de R\$ 3.755,01, evidenciando a persistência da desigualdade salarial mesmo em contextos de exercício de funções semelhantes. Quando analisado o recorte racial, a disparidade torna-se ainda mais acentuada, uma vez que mulheres negras apresentam rendimento médio significativamente inferior ao de homens não negros, reforçando a sobreposição de desigualdades no ambiente de trabalho.

Esses dados indicam que os diferenciais salariais não se restringem a situações pontuais, mas refletem um padrão estrutural que afeta diretamente o reconhecimento do trabalho feminino. Do ponto de vista organizacional, tais disparidades comprometem a motivação, o engajamento e a permanência das profissionais, interferindo na capacidade das empresas de reter talentos qualificados. Nesse sentido, Mosca, Cereja e Bastos (2014, p. 66) afirmam que “[...] é de grande importância que o sistema de remuneração da organização seja efetiva ferramenta de atração e retenção de talentos, bem como um diferencial no contexto organizacional, no sentido de ser utilizada também para motivar as pessoas a perseguir os objetivos organizacionais”. No contexto das empresas familiares, os diferenciais salariais e de oportunidades podem ser agravados pela informalidade nos critérios de remuneração e pela

centralização das decisões, especialmente quando estas são influenciadas por valores tradicionais e relações pessoais.

Do ponto de vista jurídico, a legislação brasileira estabelece princípios claros de igualdade salarial. A Constituição Federal de 1988, em seu artigo 7º, inciso XXX, proíbe a diferença de salários, de exercício de funções e de critérios de admissão por motivo de sexo, idade, cor ou estado civil (BRASIL, 1988). No mesmo sentido, a Consolidação das Leis do Trabalho, em seu artigo 461, determina que, sendo idêntica a função, deve corresponder igual salário, sem distinção de sexo, etnia, nacionalidade ou idade (BRASIL, 2017). Apesar desses dispositivos legais, os dados empíricos revelam que a igualdade formal ainda não se traduz plenamente em igualdade material nas organizações.

Dessa forma, os diferenciais salariais e de oportunidades configuram um obstáculo relevante para a gestão estratégica de talentos, sobretudo em empresas familiares que buscam sustentabilidade e continuidade ao longo das gerações. O enfrentamento dessas desigualdades exige a adoção de políticas de remuneração estruturadas, critérios objetivos de progressão profissional e mecanismos de governança que assegurem transparência e equidade. Esses elementos tornam-se fundamentais para a construção de práticas de retenção mais justas e para o fortalecimento dos processos de recrutamento, seleção e promoção, temas que serão aprofundados nos próximos tópicos.

4.3.2 Estratégias integradas para retenção com foco em equidade

A retenção de talentos nas organizações contemporâneas exige a adoção de estratégias integradas de gestão de pessoas que considerem, de forma articulada, desempenho, engajamento e equidade. Em empresas familiares, esse desafio torna-se ainda mais complexo, uma vez que decisões relacionadas à permanência e ao desenvolvimento dos profissionais costumam ser influenciadas por valores históricos, estruturas de poder consolidadas e modelos de governança específicos.

Sob a perspectiva da gestão estratégica de pessoas, Maximiano (2014) destaca que as estratégias de recursos humanos devem estar alinhadas à estratégia organizacional, funcionando como um sistema integrado de políticas, processos e práticas. Nesse sentido, a retenção não pode ser tratada como uma ação isolada, mas como resultado de um conjunto coerente de decisões que envolvem atração, desenvolvimento, recompensas e condições de trabalho. Quando esse sistema é estruturado de forma equitativa, amplia-se a capacidade da organização de manter talentos diversos e qualificados.

A equidade, nesse contexto, assume papel central. Estratégias de retenção eficazes são aquelas que reconhecem as diferenças individuais, oferecem oportunidades justas de desenvolvimento e asseguram critérios transparentes de valorização profissional. Chiavenato (2014) enfatiza que a permanência dos talentos está diretamente relacionada à percepção de justiça organizacional, ao engajamento e à qualidade das relações estabelecidas no ambiente de trabalho. Ainda Chiavenato (2014, p.373):

Manter e reter talentos exige amplo conjunto de cuidados especiais, entre os quais se sobressaem os estilos de gestão, excelentes relações com os funcionários, engajamento e orgulho de pertencer, programas de desenvolvimento de carreira e saúde e segurança do trabalho capazes de assegurar qualidade de vida na organização.

Mosca, Cereja e Bastos (2014) reforçam que a retenção de talentos está diretamente associada à manutenção e à gestão do conhecimento dentro da organização. Para os autores, perder talentos significa também perder conhecimento estratégico, comprometendo a continuidade organizacional. Dessa forma, políticas de retenção com foco em equidade não apenas preservam competências essenciais, mas também favorecem a construção de ambientes mais inclusivos, nos quais diferentes perfis profissionais encontram condições reais de permanência e crescimento.

Assim, estratégias integradas de retenção com foco em equidade devem contemplar práticas consistentes de gestão de pessoas, alinhadas à estratégia organizacional e sustentadas por uma governança que valorize a diversidade, a justiça e a transparência. Esse alinhamento cria bases sólidas para a consolidação de ambientes organizacionais mais sustentáveis e prepara o terreno para a análise dos processos de recrutamento, seleção e promoção, abordados no tópico seguinte.

4.3.3 Processos de recrutamento, seleção e promoção

Os processos de recrutamento, seleção e promoção desempenham papel estratégico na gestão de pessoas, pois são responsáveis por garantir que a organização disponha das competências necessárias para sustentar seus objetivos no curto e no longo prazo. Quando conduzidos de forma planejada e estruturada, esses processos contribuem para o melhor aproveitamento dos talentos e para a construção de trajetórias profissionais consistentes dentro da organização.

Segundo Chiavenato (2014, p. 101) “recrutamento é o conjunto de políticas e ações destinadas a atrair e agregar talentos à organização para dotá-la das competências necessárias ao seu sucesso”. O autor distingue duas modalidades principais de recrutamento: o interno e o externo. O recrutamento interno concentra-se no aproveitamento das competências já existentes na organização, oferecendo oportunidades de crescimento por meio de promoções ou transferências, enquanto o recrutamento externo busca, no mercado de recursos humanos, profissionais capazes de agregar experiências e competências ainda não disponíveis internamente.

Nesse sentido, o recrutamento interno favorece a promovabilidade dos colaboradores, estimula o desenvolvimento de carreira e fortalece o vínculo entre o indivíduo e a organização. Já o recrutamento externo amplia o acesso a novos conhecimentos e perspectivas, possibilitando a renovação do capital humano. Chiavenato (2014) destaca que a escolha entre essas modalidades deve considerar as necessidades estratégicas da organização e o equilíbrio entre valorização interna e incorporação de competências externas.

A seleção, por sua vez, complementa o recrutamento ao realizar escolhas fundamentadas entre os candidatos disponíveis. Para Chiavenato (2014, p. 118) “seleção é o processo decisório baseado em dados confiáveis para agregar talentos e competências capazes de contribuir no longo prazo para o sucesso da organização”. Dessa forma, a seleção deve apoiar-se em critérios objetivos, instrumentos adequados de avaliação e alinhamento entre o perfil do candidato e as exigências do cargo, reduzindo decisões intuitivas ou subjetivas.

No que se refere à promoção e ao desenvolvimento, Andujar e Teixeira (2014) destacam que o crescimento profissional está associado à ampliação de competências e à trajetória construída pelo indivíduo ao longo de sua vida laboral. Entre os métodos de desenvolvimento no cargo, as autoras apontam a rotação de cargos, que pode ocorrer de forma horizontal ou vertical, permitindo a expansão de habilidades, conhecimentos e capacidades. A carreira, nesse contexto, é compreendida como a sucessão de posições ocupadas e atividades desempenhadas ao longo do tempo, sendo influenciada pelas oportunidades oferecidas pela organização.

Ainda segundo Andujar e Teixeira (2014), a projeção de promovabilidade constitui um instrumento relevante para a tomada de decisão sobre promoções, uma vez que envolve julgamentos gerenciais acerca do potencial dos colaboradores. Quando fundamentada em critérios claros e alinhados às necessidades organizacionais, essa prática contribui para identificar talentos internos aptos a assumir posições de maior complexidade e responsabilidade.

Assim, processos estruturados de recrutamento, seleção e promoção permitem à organização alinhar pessoas e estratégias, assegurar o aproveitamento das competências internas e externas e construir percursos profissionais coerentes. A adoção de critérios técnicos e práticas consistentes fortalece a gestão de pessoas e cria condições mais favoráveis para o desempenho organizacional e o desenvolvimento contínuo dos talentos.

Diante dessas considerações teóricas, evidencia-se que os processos de recrutamento, seleção e promoção constituem dimensões centrais para a gestão de talentos, especialmente em empresas familiares, nas quais a adoção de critérios técnicos e transparentes pode favorecer a equidade, a meritocracia e o desenvolvimento das lideranças. A partir desse arcabouço conceitual, torna-se possível analisar como tais práticas se materializam no contexto organizacional investigado. Nesse sentido, o capítulo seguinte dedica-se à apresentação e à análise dos dados empíricos, buscando compreender, à luz do referencial teórico discutido, o processo de gestão de talentos de mulheres e homens em cargos de liderança na empresa familiar estudada.

5 “DA SEMEADURA À COLHEITA”: A GESTÃO DE TALENTOS DE MULHERES E HOMENS EM CARGOS DE LIDERANÇA EM UMA EMPRESA FAMILIAR DO RAMO HORTIFRUTIGRANJEIRO

Neste capítulo são apresentados e analisados os resultados obtidos a partir da pesquisa empírica realizada, conforme os procedimentos metodológicos descritos no capítulo 2, e cujo objetivo versou sobre *compreender o processo de gestão de talentos de mulheres e homens em cargos de liderança em uma empresa familiar no ramo de hortifrutigranjeiros, em João Pessoa – PB*.

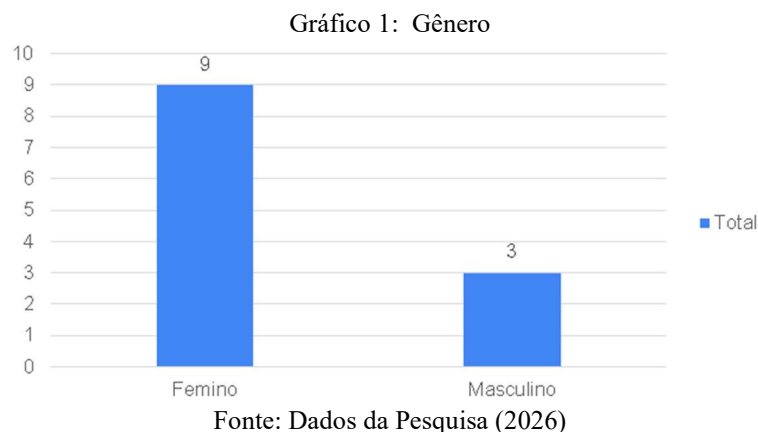
Os dados foram coletados no período de 9 a 16 de fevereiro, por meio de um questionário misto, formato eletrônico (*Google Forms*), composto por 26 questões, sendo 24 fechadas (objetivas) e 2 abertas (subjetivas), aplicado a 12 participantes que ocupam cargos de liderança na empresa, lócus da pesquisa. Tal procedimento possibilitou compreender as concepções dos respondentes acerca da gestão de talentos, da equidade de gênero e dos processos de retenção no contexto de uma organização familiar, com unidades distribuídas em quatro estados do Nordeste brasileiro.

Desta feita, a seguir, os resultados serão explicitados, sistematizados em seções distintas, constituídas a partir dos objetivos específicos da pesquisa, iniciando pela explanação sobre o perfil sociodemográfico dos sujeitos que exercem cargos de liderança na empresa.

5.1 CARACTERIZAÇÃO DO PERFIL SOCIODEMOGRÁFICO DAS LIDERANÇAS

Para construir o perfil de homens e mulheres que ocupam cargos de lideranças na empresa investigada, foram elaboradas seis questões que compõem o primeiro bloco do questionário de pesquisa, denominado “Perfil sociodemográfico dos(as) líderes”. Essa subdivisão foi estruturada de forma estratégica com o intuito de reunir informações que permitissem compreender não apenas aspectos sociodemográficos, mas também elementos estruturais relacionados à inserção/ascensão e permanência das lideranças na organização.

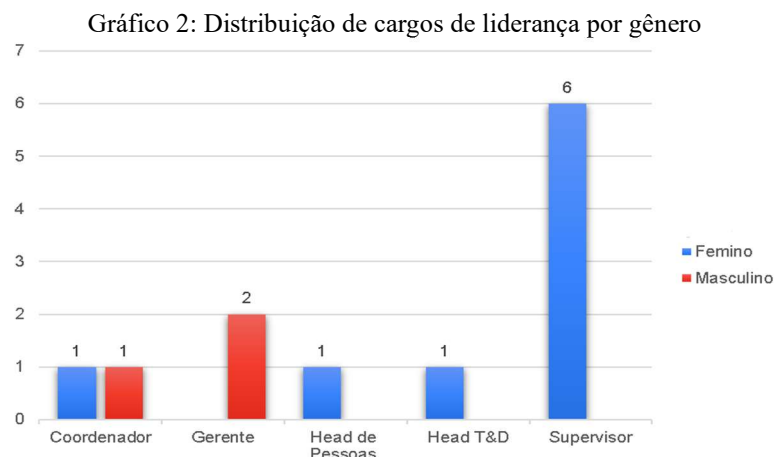
As questões abrangeram variáveis como “gênero”, “faixa etária”, “nível de escolaridade”, “tempo de atuação na empresa”, “cargo ocupado” e “vínculo com a família proprietária”. A coleta e sistematização dos dados possibilitou delinear o contexto no qual se desenvolvem as práticas de gestão e retenção de talentos, cujos resultados estão destrinchados nas seções subsequentes, oferecendo base empírica para interpretações associadas às inter-relações entre gênero e gestão de talentos na dinâmica organizacional da empresa familiar.



No que se refere ao gênero, observa-se que dos 12 participantes, 9 são mulheres (75%) e 3 são homens (25%), evidenciando predominância feminina entre os cargos de liderança investigados. Esse dado assume centralidade analítica no presente estudo, uma vez que a literatura sobre gênero e trabalho, a exemplo de Araujo (2014), aponta que, historicamente, os espaços de poder organizacional foram ocupados majoritariamente por homens.

Bento (2015) argumenta que, apesar da crescente inserção feminina no mercado de trabalho, as mulheres continuam enfrentando barreiras estruturais que limitam sua ascensão a posições estratégicas, fenômeno associado ao chamado “teto de vidro”. Lerner (2019), por sua vez, destaca que a desigualdade de gênero nas organizações não se manifesta apenas na exclusão, mas também na dificuldade de permanência e progressão em cargos decisórios.

Nesse sentido, o percentual de 75% de mulheres na liderança da empresa investigada revela uma configuração que se distancia do padrão histórico e estrutural amplamente discutido na literatura. Contudo, conforme ressalta Lerner (2019), a proporção numérica, via de regra, não elimina automaticamente assimetrias de poder, sendo necessário refletir sobre as condições concretas de atuação dessas lideranças.

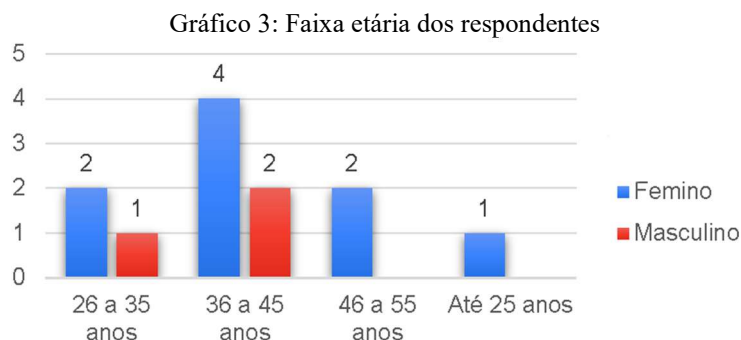


Fonte: Dados da Pesquisa (2026)

Os resultados dispostos no Gráfico 2 evidenciam que a participação feminina em cargos de liderança distribui-se de maneira significativa na estrutura hierárquica da organização. Das 6 posições de supervisão (50% da amostra), todas são ocupadas por mulheres. Nos 2 cargos de coordenação (17%), observa-se a presença de ambos os gêneros, enquanto as 2 posições de gerência (17%) são ocupadas exclusivamente por homens. Por sua vez, as funções estratégicas vinculadas à área de Gestão de Pessoas, Head de Pessoas (8%) e Head de Treinamento e Desenvolvimento (8%), são ocupadas apenas por mulheres.

Essa distribuição indica que a presença feminina não se restringe a funções operacionais de liderança, mas alcança níveis estratégicos da organização. Tal cenário dialoga com Bento (2015) acerca da necessidade de ampliar a participação feminina nos espaços de decisão, rompendo com a histórica concentração/dominação masculina nos espaços de poder corporativo.

Nesse contexto, ainda que o nível de gerência esteja ocupado exclusivamente por homens, a configuração geral não evidencia concentração masculina no poder, mas sim uma distribuição relativamente equilibrada nos limites estruturais da organização. A expressiva participação feminina nos diferentes níveis hierárquicos, inclusive, em funções estratégicas ligadas à gestão de pessoas, sugere que o acesso à liderança não se mostra restrito por barreiras formais de gênero. Assim, considerando o número reduzido de posições gerenciais e a predominância feminina no conjunto das lideranças, os dados apontam mais para um cenário de ampliação da participação das mulheres do que para a (re)produção de um padrão excludente, como comumente ocorre na sociedade patriarcal, indicando avanços concretos na ocupação feminina dos espaços decisórios internos, na empresa.



Fonte: Dados da Pesquisa (2026)

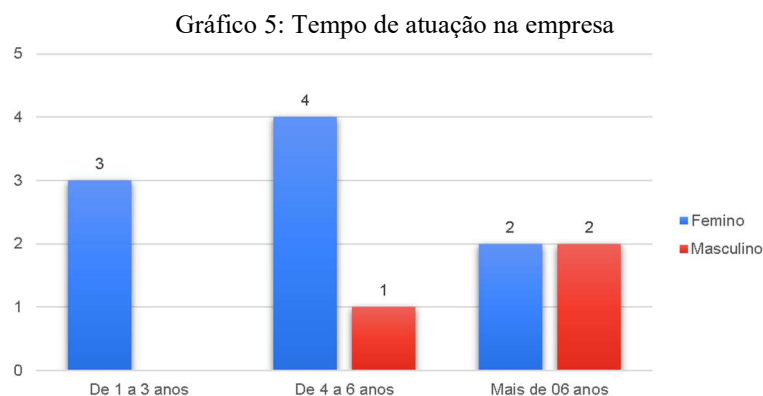
No que se refere à faixa etária, observa-se predominância de lideranças na faixa entre 36 e 45 anos, correspondendo a 6 participantes (50%), sendo 4 mulheres e 2 homens. As demais faixas etárias apresentam a seguinte distribuição: 3 participantes (25%) entre 26 e 35 anos, dos quais 2 são mulheres e um é homem; 2 participantes (17%) entre 45 e 55 anos, ambas mulheres; e um participante (8%) com até 25 anos, também do gênero feminino.



Fonte: Dados da Pesquisa (2026)

No que se refere à escolaridade, verifica-se que 7 participantes (59%) possuem pós-graduação/MBA, sendo 5 mulheres e 2 homens; 4 (33%) possuem ensino superior completo, dos quais 3 são mulheres e um é homem; e uma (8%) possui ensino superior incompleto, sendo do gênero feminino. Inexistindo respondentes com apenas ensino médio ou outros níveis de pós-graduação.

Esse dado revela elevado nível de qualificação formal entre as lideranças, indicando que o acesso aos cargos estratégicos, via de regra, prescinde de formação acadêmica. Chiavenato (2014) destaca que, em organizações que buscam profissionalização, a capacitação técnica e a formação continuada tornam-se critérios relevantes para ascensão hierárquica.



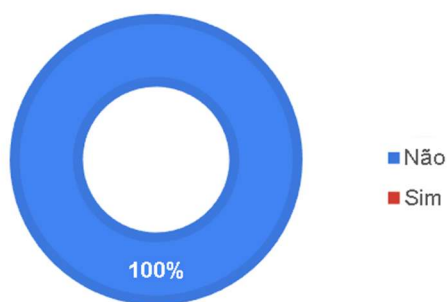
Fonte: Dados da pesquisa (2026)

Os dados demonstram que 5 lideranças (42%) possuem entre 4 e 6 anos de atuação na empresa, sendo 4 mulheres e um homem; 4 (33%) possuem mais de 6 anos, dos quais 2 são mulheres e 2 são homens; e 3 (25%) estão entre um e 3 anos, todas do gênero feminino. Não havendo participantes com menos de um ano de empresa.

Observa-se que 75% das lideranças (9 participantes) possuem mais de quatro anos de vínculo organizacional, sendo que 33% ultrapassam seis anos de permanência na empresa. Esse dado indica estabilidade no exercício da liderança e sugere que os cargos estratégicos não apresentam alta rotatividade. A ausência de respondentes com menos de um ano de empresa reforça essa percepção, apontando para um cenário no qual as posições de liderança tendem a ser ocupadas por profissionais com trajetórias já consolidadas internamente. Sob a perspectiva da gestão de pessoas, Chiavenato (2014) afirma que a retenção de talentos está diretamente relacionada à capacidade de a organização oferecer condições que fomentem o comprometimento, o desenvolvimento profissional e a permanência a longo prazo. Assim, a predominância de lideranças com tempo significativo de atuação pode refletir práticas organizacionais que favorecem estabilidade, reconhecimento e oportunidades de crescimento.

Esse conjunto de dados adquire centralidade no presente estudo, uma vez que a retenção de talentos constitui eixo estruturante da pesquisa. A permanência prolongada das lideranças sugere que a organização não apenas atrai profissionais qualificados, mas consegue mantê-los em posições estratégicas ao longo do tempo, o que pode estar associado à percepção de valorização, perspectivas de progressão e alinhamento entre expectativas individuais e institucionais. Além disso, a estabilidade das lideranças tende a fortalecer a cultura organizacional, a continuidade das práticas de gestão e a consolidação de vínculos internos. Dessa forma, os resultados indicam que, no contexto investigado, a retenção não se apresenta apenas como discurso organizacional, mas como fenômeno empiricamente observável na trajetória das lideranças que compuseram o estudo.

Gráfico 6: Liderança como membro da família proprietária da empresa



Fonte: Dados da pesquisa (2026)

Dos 12 respondentes 100% declararam não possuir vínculo consanguíneo com a família proprietária da empresa, não havendo nenhum respondente que seja membro da família fundadora.

Assim, a inexistência de lideranças com vínculo familiar indica que os cargos estratégicos da empresa, apontados anteriormente, são ocupados integralmente por profissionais externos ao núcleo familiar. Esse dado revela que, no grupo investigado, a composição da liderança não está associada às dinâmicas do nepotismo, critérios hereditários ou sucessórios diretos. No contexto das empresas familiares, Ricca e Saad (2012) destacam que um dos principais desafios desse modelo organizacional reside justamente na sobreposição entre relações afetivas e decisões profissionais, especialmente, no que se refere à ocupação de posições estratégicas. Para os autores supra, a profissionalização da gestão ocorre quando a definição (escolha) e permanência de pessoas nos cargos passam a ser orientadas por competência técnica, desempenho e qualificação, reduzindo a centralidade dos laços de parentesco como critério último de ascensão e poder decisório.

O fato de 100% das lideranças não possuírem vínculo familiar sugere um processo de profissionalização consolidado na estrutura organizacional analisada. Esse cenário pode impactar diretamente a retenção de talentos, na medida em que tende a fortalecer a percepção de equidade e meritocracia internalizadas na estrutura organizacional. Em ambientes nos quais as oportunidades de crescimento não estão condicionadas à hereditariedade e/ou consanguinidade, mas sim, à competência e ao desempenho, os profissionais podem perceber maior legitimidade nos processos de promoção, o que contribui para o comprometimento organizacional e para a permanência a longo prazo, o que sinaliza para uma gestão de carreira mais segura e promissora por parte do profissional, na empresa. Assim, a ausência de membros da família proprietária nas posições de poder estratégico não apenas caracteriza a estrutura de

liderança, mas reforça a hipótese de que a organização busca equilibrar sua identidade familiar com práticas modernas de gestão, favorecendo a estabilidade e credibilidade institucional.

A partir dessa caracterização do contexto organizacional e da estrutura de liderança, torna-se pertinente avançar para a análise das práticas de retenção de talentos no âmbito da empresa familiar, tema que será desenvolvido na seção seguinte.

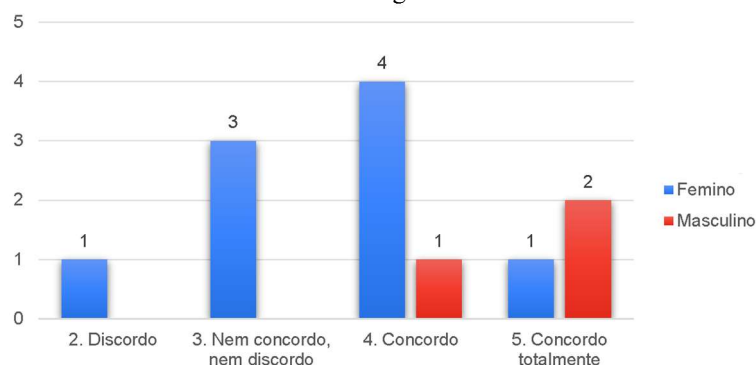
5.2 A RETENÇÃO DE TALENTOS NA EMPRESA FAMILIAR

A presente seção do texto corresponde ao segundo bloco do instrumento de coleta de dados, denominado “práticas de retenção de talentos”, referente às questões de 7 a 11, cuja finalidade consiste em mapear as práticas organizacionais relacionadas à retenção de talentos na empresa estudada, cujos resultados dão conta do segundo objetivo específico do trabalho. Esse bloco foi estruturado de modo a contemplar dimensões centrais da gestão de pessoas que, segundo a literatura, exercem impacto direto na retenção de profissionais estratégicos nas organizações.

Considerando que o estudo desenvolveu-se no contexto de uma empresa familiar, conforme posto, torna-se particularmente relevante compreender em que medida a permanência das lideranças está associada à existência de práticas organizacionais formalizadas, tais como, políticas de remuneração compatíveis com as responsabilidades do cargo, oferta de benefícios institucionais, oportunidades de crescimento e desenvolvimento profissional, bem como investimentos voltados à capacitação das lideranças. Em organizações dessa natureza, tais práticas assumem papel fundamental, uma vez que a retenção de talentos pode estar relacionada tanto a mecanismos técnicos de gestão quanto às especificidades culturais e estruturais que caracterizam o ambiente familiar.

Conforme posto, no que diz respeito às práticas de retenção de talentos, os resultados abrangem aspectos como a compatibilidade da remuneração com as responsabilidades do cargo, os benefícios oferecidos, as oportunidades de crescimento e desenvolvimento profissional, os investimentos no desenvolvimento das lideranças e a motivação para permanência na empresa. Tais aspectos reiteram, portanto, a forma como tais práticas são percebidas pelas lideranças no contexto da empresa familiar estudada, cujos resultados são apresentados a seguir.

Gráfico 7: Sobre o fato de a remuneração oferecida pela empresa ser compatível com as responsabilidades do cargo



Fonte: Dados da pesquisa (2026)

Os dados indicam que, das 12 lideranças participantes, 3 (25%) concordam totalmente que a remuneração é compatível com as responsabilidades exercidas, sendo 2 homens e uma mulher. Outros 5 respondentes (42%) afirmaram concordar com a declaração, correspondendo a 4 mulheres e um homem. Por sua vez, 3 participantes (25%) adotaram posicionamento neutro, todas do gênero feminino, enquanto uma respondente (8%), também mulher, declarou discordar da afirmação. Não houve registro de discordância total.

Desta feita, a maior parte das lideranças (67%) reverberam concepções favorável em relação à adequação salarial, indicando alinhamento entre as responsabilidades exercidas e a remuneração recebida. Entretanto, observa-se que 33% das respostas situam-se entre neutralidade e discordância, sendo todas provenientes de mulheres. Ainda que numericamente minoritária, essa concentração pode indicar diferenças na concepção individual acerca do reconhecimento financeiro. Em outros termos, embora o sistema remuneratório seja majoritariamente bem avaliado, não há percepção totalmente homogênea entre as lideranças.

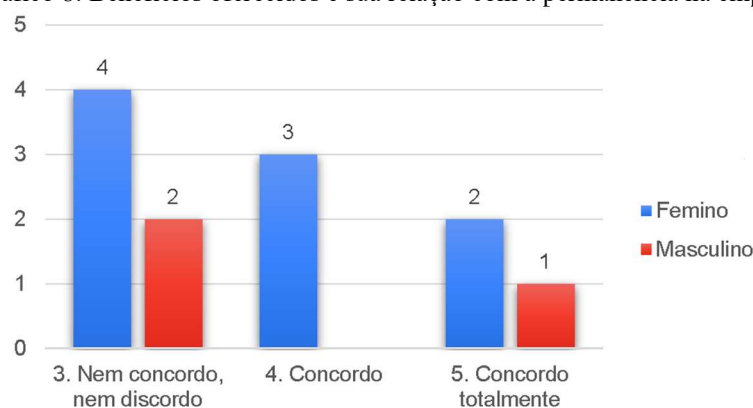
Segundo Chiavenato (2014), a remuneração constitui um dos principais instrumentos de valorização profissional, influenciando diretamente o comprometimento e a permanência do colaborador na organização. Para o autor, mais do que o valor financeiro em si, a concepção de justiça e coerência nos critérios adotados é determinante para que o sistema seja considerado motivador.

Nesse sentido, com resultados que se mostram predominantemente positivos nesse aspecto, mas considerando a parcela de neutralidade e discordância, reconhecimento da adequação salarial por parte da maioria não pode ser desprezado, o que significa dizer que pode haver espaço para aprimoramento na transparência ou comunicação dos critérios utilizados. Em organizações familiares, nas quais as relações interpessoais e a cultura interna exercem forte

influência, a clareza nos processos de recompensa torna-se ainda mais relevante para fortalecer a confiança institucional.

É possível inferir que a política remuneratória da empresa investigada contribui para a manutenção da estabilidade das lideranças, aspecto já explicitado, referente ao tempo significativo de permanência na organização. Contudo, o fato de as percepções neutras e a única discordância concentrarem-se entre mulheres pode sinalizar a necessidade de monitoramento contínuo das práticas de reconhecimento, especialmente, considerando que o estudo tem como eixo a análise da gestão de talentos sob a perspectiva de gênero. Assim, ainda que o cenário geral seja positivo, os resultados indicam que a consolidação de um sistema de recompensas plenamente percebido como equitativo depende não apenas da estrutura formal, mas também da construção de confiança, transparência e diálogo organizacional.

Gráfico 8: Benefícios oferecidos e sua relação com a permanência na empresa



Fonte: Dados da pesquisa (2026)

Quanto à contribuição dos benefícios para a permanência na empresa, verifica-se que 3 lideranças (25%) concordam totalmente com a afirmação, sendo 2 do gênero feminino e um do gênero masculino. Outros 3 participantes (25%) afirmaram concordar, todas mulheres. Por sua vez, 6 respondentes (50%) posicionaram-se de forma neutra, correspondendo a 4 mulheres e 2 homens. Não houve registros de discordância ou discordância total. Tais resultados explicitam que metade da amostra reconhece os benefícios como fator relevante de retenção, ao passo que a outra metade não os percebem como elementos decisivos para sua permanência. A inexistência de respostas negativas indica que os benefícios não são avaliados como insatisfatórios; contudo, o percentual expressivo de neutralidade sugere que, embora adequados, eles não se configuram como principal vetor de vínculo organizacional.

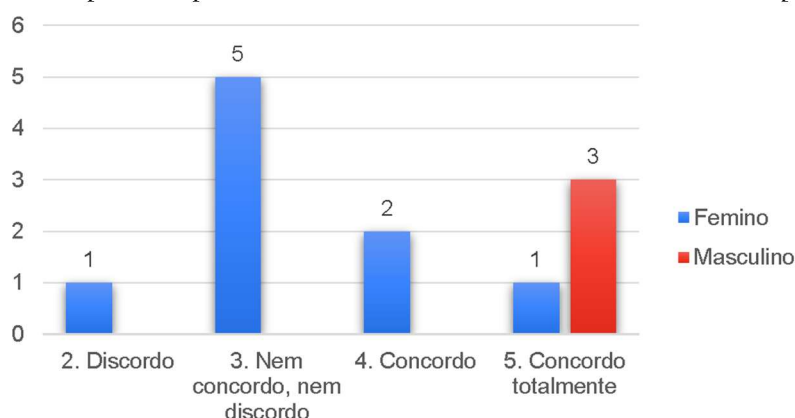
Sobre este aspecto, Andujar e Teixeira (2014, p.54) afirmam o seguinte:

Os benefícios também são chamados de remuneração indireta. Normalmente, são concedidos como condição de emprego e não estão relacionados ao desempenho dos indivíduos. Os benefícios mais comumente oferecidos aos empregados por empresas brasileiras são: plano de saúde, auxílio-alimentação, seguro de vida, complementação de auxílio doença, plano odontológico e benefício farmácia.

Chiavenato (2014) reforça essa discussão ao afirmar que os benefícios devem funcionar como elemento de atração e retenção de pessoal, contribuindo para reduzir a rotatividade e apoiar o recrutamento. Entretanto, o autor também destaca que os benefícios operam predominantemente como fatores higiênicos, isto é, sua presença evita insatisfação, mas não garante aumento significativo de motivação ou desempenho. Para que tragam retorno à organização, devem estar articulados a indicadores como produtividade, qualidade e retenção de talentos. Ainda, Chiavenato (2014) ressalta que muitos funcionários percebem os benefícios como algo já esperado, ou mesmo como “mera perfumaria”, quando não estão associados a políticas claras de valorização e crescimento.

Nesse sentido, os resultados encontrados nesta pesquisa dialogam com os autores mencionados, sobretudo, ao indicar que os benefícios cumprem sua função básica de manutenção do vínculo, uma vez que não geram insatisfação, mas não se configuram como diferencial estratégico isolado na retenção das lideranças. A expressiva neutralidade pode revelar que, para esse grupo específico, a permanência está mais associada a dimensões estruturais e simbólicas da organização do que, exclusivamente, ao pacote de remuneração indireta oferecido.

Gráfico 9: A respeito de oportunidades claras de crescimento e desenvolvimento profissional



Fonte: Dados da pesquisa (2026)

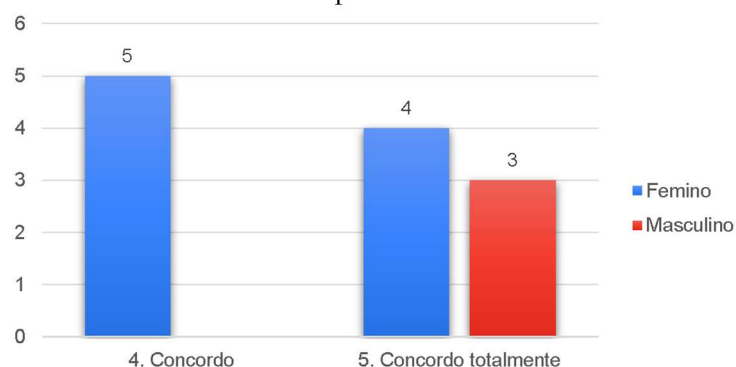
No que se refere à concepção de oportunidades claras de crescimento e desenvolvimento profissional, 4 respondentes (33%) concordam totalmente com a afirmação, sendo uma mulher

e 3 homens, e 2 participantes (17%) concordam, ambas mulheres. Em contrapartida, 5 lideranças (42%) posicionaram-se de forma neutra, todas do gênero feminino, enquanto uma respondente (8%), também mulher, declarou discordar. Não houve registro de discordância total. Esse resultado revela uma distribuição relativamente equilibrada entre percepções positivas e posicionamentos de neutralidade, sugerindo que, embora parte das lideranças reconheça a existência de oportunidades de desenvolvimento, uma parcela significativa não identifica com clareza os caminhos de progressão profissional na organização. Tal cenário sinaliza que as possibilidades de crescimento podem existir na prática, porém, não se apresentam de forma suficientemente estruturada, formalizada ou comunicada, o que tende a gerar percepções ambíguas quanto às perspectivas de carreira.

Nesse sentido, Chiavenato (2014) destaca que o desenvolvimento de pessoas está intrinsecamente ligado ao desenvolvimento de suas carreiras, entendidas como a sequência de cargos ocupados ao longo da trajetória profissional. Para o autor, o desenvolvimento de carreira constitui um processo formalizado e sequencial, que envolve planejamento, integração com programas de avaliação de desempenho, treinamento e desenvolvimento, e gestão estratégica de pessoas. Quando tais mecanismos não estão claramente estruturados, tende a ocorrer uma percepção difusa das possibilidades de ascensão, o que pode comprometer a retenção de talentos, especialmente, em níveis de liderança.

Complementarmente, Andujar e Teixeira (2014) ressaltam que, sob a perspectiva do modelo contingencial, os cargos devem ser continuamente redimensionados conforme o crescimento profissional de seus ocupantes, processo denominado enriquecimento de cargos. Inspirada na teoria dos dois fatores de Herzberg, essa abordagem pressupõe ampliação da autonomia, aumento das responsabilidades, maior *feedback* e estímulo a novas experiências e aprendizado. Assim, a percepção limitada de clareza quanto às oportunidades de desenvolvimento, evidenciada nos dados, pode indicar a necessidade de fortalecer mecanismos formais de planejamento de carreira e de comunicação organizacional, de modo a tornar mais visíveis as trajetórias possíveis e potencializar o alinhamento entre expectativas individuais e estratégias institucionais de retenção.

Gráfico 10: Investimento da empresa no desenvolvimento das lideranças



Fonte: Dados da pesquisa (2026)

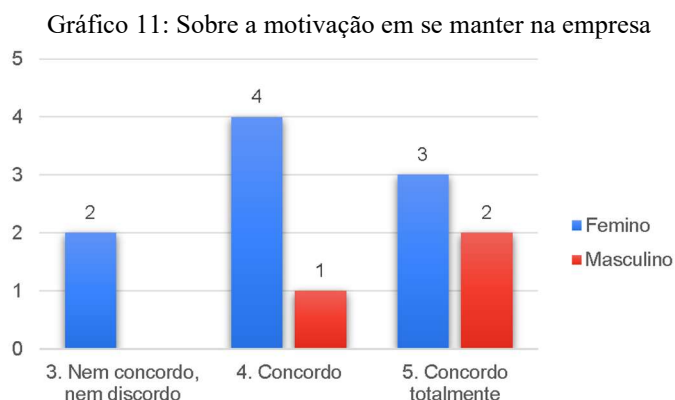
No que se refere à percepção acerca do investimento organizacional no desenvolvimento das lideranças, dos 12 participantes, 7 (58%) concordam totalmente com a afirmação, sendo 4 mulheres e 3 homens. Outros 5 respondentes (42%) afirmaram concordar, todas do gênero feminino. Não houve registros de neutralidade ou discordância.

A ausência de respostas neutras ou negativas sugere que o desenvolvimento das lideranças não se configura apenas como uma diretriz formal, mas como uma prática efetivamente vivenciada no cotidiano organizacional. Esse resultado mostra-se particularmente relevante quando considerado sob a ótica da retenção de talentos, uma vez que o investimento em capacitação tende a fortalecer o vínculo entre o profissional e a organização, ampliando perspectivas de crescimento e valorização interna.

Nessa direção, Mosca, Cereja e Bastos (2014) afirmam que a construção de lideranças nas organizações contemporâneas está diretamente associada ao incremento do capital intelectual, compreendido como o conjunto de conhecimentos, habilidades e experiências estratégicas que sustentam a competitividade organizacional. Para os autores, o desenvolvimento de lideranças não deve limitar-se à formação técnica, mas envolver a ampliação de competências comportamentais, estratégicas e relacionais, capazes de contribuir para o direcionamento institucional e para a sustentabilidade das decisões organizacionais. Além disso, ressaltam que a aprendizagem organizacional depende da criação de condições estruturais que estimulem continuamente o desenvolvimento profissional.

O elevado nível de concordância observado nos dados indica que a organização investigada apresenta elementos alinhados a essa lógica contemporânea de gestão de pessoas, evidenciando um contexto favorável à formação e fortalecimento de lideranças. Tal configuração tende a impactar positivamente a retenção de talentos, pois sinaliza reconhecimento institucional, investimento no crescimento profissional e valorização do

potencial estratégico das lideranças, fatores que, conforme discutido na literatura, contribuem para a permanência e o engajamento de profissionais em posições-chave.



Fonte: Dados da pesquisa (2026)

Em relação à motivação para se manter na empresa, 5 lideranças (42%) concordam totalmente, sendo 3 do gênero feminino e 2 do gênero masculino. Outros 5 (42%) concordam com a afirmação, no qual 4 são do gênero feminino e um é do gênero masculino; enquanto 2 (16%) posicionaram-se de forma neutra, ambas do gênero feminino. Não houve discordância quanto a tal afirmação.

Com 84% de concordância, os dados revelam indícios de que a permanência das lideranças não se sustenta apenas em fatores contratuais, mas também em elementos subjetivos associados à satisfação e ao alinhamento entre expectativas individuais e contexto organizacional. Esse resultado aponta para a existência de condições institucionais que favorecem o engajamento, indicando que a organização consegue estabelecer vínculos que ultrapassam a dimensão estritamente material do trabalho.

Nesse sentido, Mosca, Cereja e Bastos (2014, p. 64) afirmam que “motivação é um processo de direcionamento da energia pessoal resultante da convergência de desejos, necessidades, expectativas e aspirações de cada indivíduo para atingir objetivos de realização e satisfação individual”. Essa concepção permite compreender que a intenção de permanência está diretamente relacionada à percepção de sentido e realização no trabalho, sendo influenciada pela forma como a organização atende às expectativas profissionais e pessoais de seus líderes.

De maneira complementar, Chiavenato (2014) destaca que a motivação organizacional está associada tanto a fatores intrínsecos, como reconhecimento, crescimento e autonomia, quanto a fatores extrínsecos, como condições de trabalho e recompensas. Para o autor, ambientes organizacionais que conseguem integrar essas dimensões tendem a apresentar

maiores níveis de comprometimento e menor rotatividade, pois fortalecem o vínculo psicológico entre o indivíduo e a instituição.

Isso posto, é possível atinar para o quanto a organização investigada apresenta um contexto favorável à construção desse vínculo motivacional, uma vez que a elevada intenção de permanência revela não apenas satisfação momentânea, mas também expectativas positivas em relação ao futuro profissional dentro da empresa. Tal cenário reforça a ideia de que a retenção de lideranças está associada à convergência entre interesses organizacionais e aspirações individuais, constituindo elemento central para a sustentabilidade da gestão de talentos no contexto estudado.

Diante desses resultados, observa-se que a motivação para a permanência das lideranças não se constrói de forma isolada, mas, está inserida em um contexto organizacional mais amplo, permeado por valores, práticas e significados compartilhados. Nesse sentido, torna-se necessário avançar para a discussão sobre cultura organizacional familiar, a fim de situar os elementos culturais e simbólicos da empresa relacionados às práticas de gestão de pessoas e à retenção de talentos, cujos resultados serão explicitados na seção seguinte.

5.3 A CULTURA ORGANIZACIONAL FAMILIAR E SUAS IMPLICAÇÕES NA GESTÃO DE TALENTOS

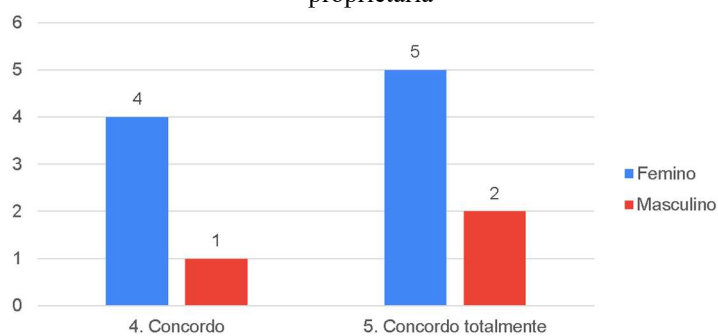
A presente seção corresponde ao terceiro bloco do instrumento de coleta de dados, denominado “cultura organizacional familiar”, referente às questões de 12 a 15, cujo propósito consistiu em averiguar a cultura organizacional familiar relacionada às práticas de gestão de pessoas voltadas à retenção de talentos. Esse bloco foi estruturado com o intuito de compreender de que forma aspectos simbólicos, valores institucionais e dinâmicas próprias da gestão familiar influenciam os processos organizacionais relacionados ao reconhecimento, à promoção e à permanência dos líderes.

Considerando as especificidades das organizações familiares, a cultura tende a exercer forte influência sobre as decisões estratégicas e sobre os critérios de valorização profissional, podendo tanto favorecer quanto limitar a institucionalização de práticas meritocráticas. Nesse contexto, torna-se relevante investigar em que medida as lideranças percebem equilíbrio entre relações familiares e critérios técnico-profissionais, bem como o grau de transparência e formalização existente nos processos organizacionais.

Assim, os resultados que se seguem esmiúçam a forma como a cultura organizacional familiar se articula às práticas de gestão de talentos, especialmente, no que se refere à influência

da família proprietária nas decisões estratégicas, à clareza dos critérios de promoção e reconhecimento, ao equilíbrio entre relações familiares e critérios profissionais e ao papel da cultura no reconhecimento das lideranças. Tais registros permitem dimensionar a legitimidade dos processos de gestão de pessoas relacionada à permanência dos líderes no contexto organizacional estudado.

Gráfico 12: Sobre o fato de as decisões estratégicas da empresa serem fortemente influenciadas pela família proprietária



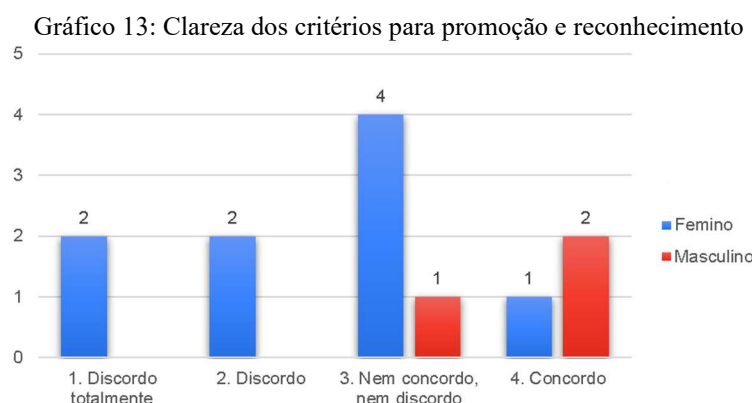
Fonte: Dados da pesquisa (2026)

No que se refere à percepção das lideranças acerca da influência da família proprietária nas decisões estratégicas da empresa, os dados revelam consenso expressivo entre os participantes. Observa-se que 7 respondentes (58%) concordam totalmente com a afirmação, sendo 5 mulheres e 2 homens, enquanto os 5 restantes (42%) concordam, correspondendo a 4 mulheres e um homem, não havendo registros de neutralidade ou discordância.

Esse resultado demonstra percepção unânime de que a família exerce papel central nos processos decisórios/estratégicos, evidenciando forte presença do componente familiar na condução organizacional. Indica que a estrutura de poder da organização mantém características típicas de empresas familiares, nas quais a tomada de decisão permanece fortemente concentrada no núcleo proprietário. Tal configuração sugere que, mesmo diante de processos de profissionalização da gestão, a influência familiar continua sendo elemento estruturante da dinâmica organizacional, especialmente, em decisões de natureza estratégica.

Esse resultado corrobora as contribuições de Ricca e Saad (2012), que destacam que a presença ativa da família nas decisões estratégicas constitui uma das principais características das empresas familiares, sendo frequentemente responsável por orientar a cultura, os valores organizacionais e as diretrizes de longo prazo. Para os autores, essa influência não deve ser compreendida necessariamente como fator negativo, mas como elemento identitário que confere continuidade, coesão e preservação dos princípios fundadores da organização.

Ainda, os resultados apontam que a organização investigada apresenta um modelo de gestão híbrido, no qual coexistem práticas de profissionalização e forte centralidade familiar nas decisões estratégicas. Esse cenário também sinaliza que a influência da família não se manifesta apenas como vínculo simbólico, mas como instância efetiva de poder organizacional, podendo impactar diretamente a forma como são estruturadas as políticas de gestão de pessoas e os processos relacionados à retenção de talentos.



Fonte: Dados da pesquisa (2026)

No que se refere à clareza dos critérios para promoção e reconhecimento das lideranças, observa-se que apenas 3 participantes (25%) concordam que tais critérios são claros, sendo uma mulher e 2 homens. A maior parcela da amostra, composta por 5 lideranças (42%), posicionou-se de forma neutra, correspondendo a 4 mulheres e um homem. Além disso, 2 respondentes (17%) discordaram da afirmação e outras 2 (17%) discordaram totalmente, todas do gênero feminino. Não havendo registros de concordância total.

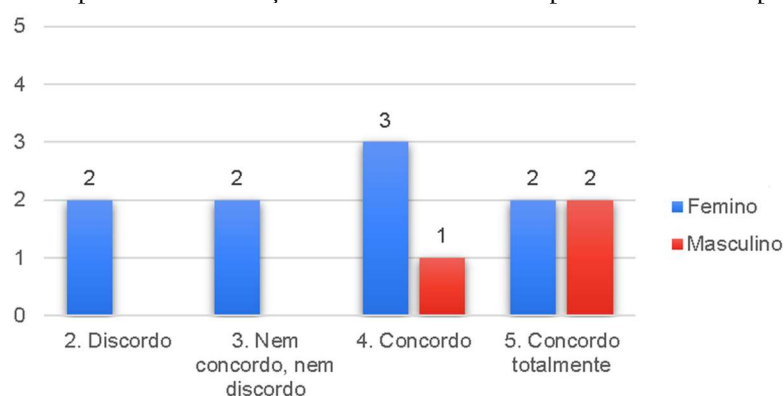
Esse cenário demonstra que a percepção predominante não é de clareza, mas sim de incerteza quanto aos parâmetros utilizados pela organização nos processos de reconhecimento e ascensão profissional. A elevada taxa de neutralidade associada aos índices de discordância sugere fragilidades na formalização e na comunicação dos critérios de promoção. Ainda que parte das lideranças reconheça a existência de parâmetros definidos, a predominância de respostas neutras alude ao fato de que tais critérios podem não estar suficientemente explicitados ou sistematizados, gerando percepções difusas sobre justiça e transparência nos processos avaliativos.

Essa evidência dialoga com as contribuições de Chiavenato (2014), ao afirmar que sistemas de promoção e reconhecimento eficazes devem estar fundamentados em critérios objetivos, transparentes e comunicados de forma clara aos colaboradores, pois a ausência de clareza pode comprometer a percepção de equidade organizacional e impactar diretamente a

motivação e o comprometimento das pessoas. Para o autor, quando os funcionários não compreendem plenamente os requisitos necessários para progressão na carreira, tendem a desenvolver sentimento de insegurança e desconfiança em relação às práticas de gestão.

No contexto das empresas familiares, Ricca e Saad (2012) destacam que a coexistência entre relações pessoais e critérios profissionais pode gerar ambiguidades nos processos de reconhecimento e promoção, sobretudo, quando não há mecanismos formais bem definidos. Segundo os autores, a profissionalização da gestão exige justamente a criação de parâmetros claros e impessoais, capazes de reduzir percepções de subjetividade e fortalecer a confiança nas práticas organizacionais.

Gráfico 14: Equilíbrio entre relações familiares e critérios profissionais na empresa



Fonte: Dados da pesquisa (2026)

Quanto à percepção dos líderes sobre o equilíbrio entre relações familiares e critérios profissionais na empresa, os resultados demonstram uma tendência predominantemente positiva. Observa-se que 4 respondentes (33%) concordam totalmente com a existência desse equilíbrio, sendo 2 mulheres e 2 homens, enquanto outros 4 (33%) concordam, dos quais 3 são mulheres e um é homem. Em contrapartida, 2 participantes (17%) posicionaram-se de forma neutra e 2 (17%) discordaram da afirmação, todas mulheres. Esses dados indicam que, embora a maioria perceba a coexistência entre vínculos familiares e práticas profissionais, ainda há possíveis tensões nesse processo.

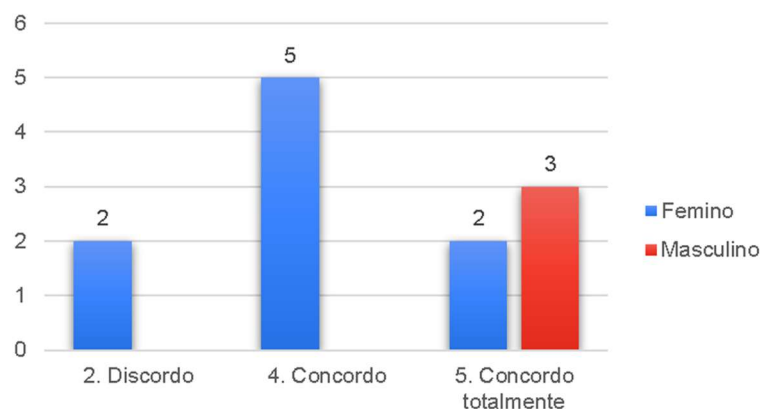
Tal resultado coaduna-se diretamente com as características estruturais das empresas familiares. Segundo Ricca e Saad (2012), esse tipo de organização apresenta, historicamente, o desafio de conciliar relações afetivas e interesses organizacionais, sendo comum a sobreposição entre laços familiares e decisões administrativas. Para os autores, a profissionalização da gestão ocorre justamente quando a organização consegue estabelecer mecanismos formais que garantam critérios técnicos, transparência e impessoalidade na condução das práticas

gerenciais. Assim, a predominância de respostas positivas sugere que a empresa investigada apresenta avanços nesse processo de profissionalização, ao menos na percepção das lideranças.

Essa interpretação também é feita por Meurer, Viana e Ferreira (2023), que destacam que a permanência e o comprometimento dos colaboradores em empresas familiares estão fortemente associados à percepção de justiça organizacional e equilíbrio entre relações pessoais e critérios meritocráticos. Os autores apontam que, quando os trabalhadores percebem que decisões são tomadas com base em competências e desempenho, há fortalecimento da confiança institucional e redução de conflitos relacionados ao favoritismo familiar.

Dessa forma, torna-se possível inferir que a organização estudada apresenta indícios de transição para um modelo mais profissionalizado de gestão, no qual a influência familiar, embora presente, não se configura como elemento predominante na definição das práticas organizacionais. Contudo, a existência de respostas neutras e discordantes indica que esse equilíbrio ainda não é percebido de forma homogênea, revelando a necessidade de fortalecimento de mecanismos formais de transparência e comunicação organizacional. Essa ambivalência é típica de empresas familiares em processo de amadurecimento gerencial, nas quais coexistem, simultaneamente, elementos de tradição e profissionalização.

Gráfico 15: Sobre o fato de a cultura organizacional influenciar diretamente a forma como os líderes são reconhecidos



Fonte: Dados da pesquisa (2026)

No que se refere à percepção de que a cultura organizacional influencia diretamente a forma como os líderes são reconhecidos, observa-se predominância de avaliações positivas. Dos 12 participantes, 5 (42%) concordam totalmente com a afirmação, sendo 3 homens e 2 mulheres, e outros 5 (42%) concordam, todas do gênero feminino. Por sua vez, apenas 2 lideranças (16%) discordaram da afirmação, ambas mulheres. Não houve registros de neutralidade ou discordância total.

O cenário observado explicita que a maioria expressiva (84%) percebe a cultura organizacional como elemento determinante no processo de reconhecimento das lideranças, indicando que os valores, práticas e padrões informais da empresa exercem influência significativa sobre a valorização e visibilidade dos líderes. A baixa incidência de discordância sugere que essa relação é amplamente reconhecida no contexto investigado, ainda que parte minoritária possa perceber inconsistências ou variações nesse processo.

Dinis (2017), ao afirmar que a cultura organizacional atua como um sistema de significados compartilhados que orienta comportamentos, define padrões de valorização e influencia diretamente os critérios de reconhecimento dentro das organizações. Nesse sentido, o reconhecimento das lideranças tende a refletir não apenas resultados formais, mas também a aderência aos valores e normas culturais predominantes.

De modo complementar, Meurer, Viana e Ferreira (2023) destacam que, especialmente em organizações de caráter familiar, a cultura exerce forte influência sobre as relações de poder, reconhecimento e legitimação das lideranças, podendo favorecer critérios informais baseados em confiança, proximidade e alinhamento com os valores da família empresária.

Assim, os resultados indicam que, no contexto estudado, a cultura organizacional constitui fator central na dinâmica de reconhecimento das lideranças, reforçando sua relevância como elemento estruturante da gestão de pessoas e das relações de poder no ambiente organizacional.

A partir desses achados, reitera-se que o reconhecimento das lideranças não ocorre de maneira neutra, mas é atravessado por valores culturais e relações de poder próprias do contexto organizacional. Nesse sentido, torna-se pertinente avançar para os resultados da pesquisa sobre as condições de acesso e permanência na liderança sob a perspectiva de gênero, buscando descobrir como homens e mulheres vivenciam essas dinâmicas na empresa familiar, aspecto abordado na seção seguinte.

5.4 GÊNERO, ACESSO E PERMANÊNCIA EM CARGOS DE LIDERANÇA

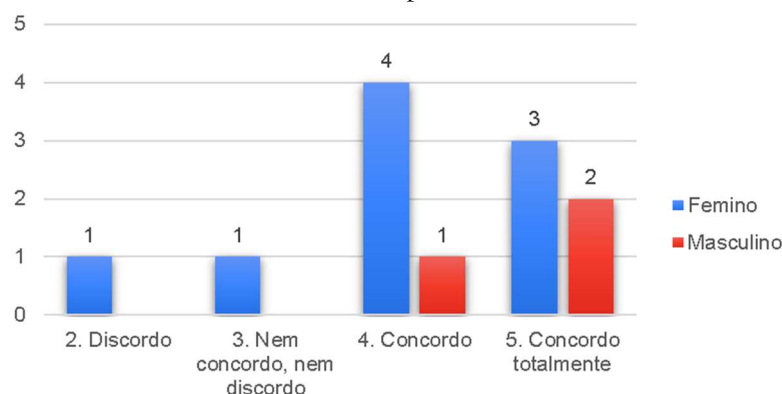
A presente seção corresponde ao quarto bloco do instrumento de coleta de dados, denominado “gênero, acesso e permanência em cargos de liderança”, referente às questões 16 a 26, cujo objetivo consiste em identificar os fatores organizacionais condizentes ao acesso e permanência de homens e mulheres em cargos de liderança na organização investigada. Esse bloco foi estruturado de modo a contemplar dimensões relacionadas às oportunidades de crescimento profissional, aos desafios enfrentados por homens e mulheres, aos critérios

utilizados na valorização das competências no contexto organizacional, bem como ao grau de formalização, justiça e transparência percebidos nos processos de recrutamento e promoção

No âmbito das empresas familiares, tais questões assumem particular relevância, uma vez que as dinâmicas de poder, os valores culturais e as relações interpessoais podem incidir, direta ou indiretamente, nas oportunidades de acesso e permanência em posições estratégicas. Nesse sentido, torna-se fundamental compreender se a organização investigada reproduz padrões tradicionais e assimétricos de papéis históricos e socioculturais de gênero ou se apresenta práticas que promovem relações equitativas entre homens e mulheres.

Assim, os resultados destacados neste bloco trazem à tona o modo como as lideranças percebem a igualdade de oportunidades entre homens e mulheres, os desafios associados à permanência em cargos de liderança e os critérios predominantes de valorização profissional. A análise desses elementos contribui para aprofundar a compreensão das inter-relações entre gênero, cultura organizacional e gestão de talentos no contexto da empresa familiar investigada.

Gráfico 16: Sobre o fato de homens e mulheres terem as mesmas oportunidades de acesso a cargos de liderança na empresa



Fonte: Dados da pesquisa (2026)

No que se refere à afirmação de que homens e mulheres possuem as mesmas oportunidades de acesso a cargos de liderança na empresa, observa-se predominância de avaliações positivas. Dos 12 respondentes, 5 (42%) concordam totalmente com a afirmativa, sendo 3 mulheres e 2 homens, e outros 5 (42%) concordam, correspondendo a 4 mulheres e um homem, totalizando 84% de concordância. Por outro lado, uma liderança (8%) manteve posicionamento neutro e uma (8%) declarou discordância, ambas mulheres, não havendo registro de discordância total.

À primeira vista, os dados indicam que a maioria das lideranças percebe a existência de igualdade de oportunidades no acesso aos cargos de liderança. Entretanto, as apreensões não

são plenamente homogêneas entre os gêneros, uma vez que as respostas neutras e discordantes foram manifestas exclusivamente por mulheres. Esse aspecto sugere que, embora a igualdade seja reconhecida de forma majoritária, a experiência concreta de acesso e progressão na liderança pode ser vivenciada de maneira distinta por homens e mulheres, no contexto organizacional.

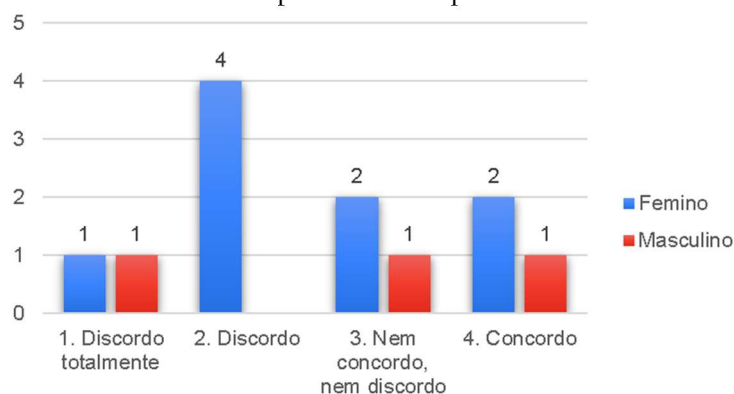
A compreensão dessas diferenças exige considerar o conceito de gênero como construção social. Conforme define Lerner (2019, p. 321): “gênero é a definição cultural de comportamento definido como apropriado aos sexos em dada sociedade, em determinada época. Gênero é um conjunto de papéis culturais. É uma fantasia, uma máscara, uma camisa de força com a qual homens e mulheres dançam sua dança desigual”.

À luz dessa concepção, entende-se que as oportunidades organizacionais não são vivenciadas a partir de regras formais, apenas, mas também a partir de expectativas culturais, simbólicas e históricas que moldam as trajetórias profissionais. Assim, ainda que a empresa apresente condições tidas como igualitárias ao acesso à liderança, as construções de gênero podem influenciar a forma como mulheres avaliam, experienciam e interpretam suas possibilidades de ascensão, o que ajuda a entender respostas menos favoráveis, exclusivamente, femininas.

No que se refere à equidade, esta não se limita à oferta formal das mesmas oportunidades, mas pressupõe a existência de condições reais e efetivas para que diferentes grupos possam acessar, disputar e ocupar posições estratégicas em igualdade de condições. Nesse sentido, Araújo (2024) destaca que ambientes organizacionais equitativos dependem de políticas claras, critérios transparentes e práticas meritocráticas institucionalizadas, capazes de reduzir vieses culturais e subjetivos nos processos de promoção e reconhecimento.

Quando considerados no contexto específico da empresa familiar investigada, os resultados assumem relevância adicional. Historicamente, esse tipo de organização é associado a estruturas mais centralizadas e a dinâmicas informais de poder, nas quais relações pessoais e valores tradicionais podem interferir no acesso às posições estratégicas. Assim, o predomínio de resultados positivos pode indicar um movimento de profissionalização da gestão, no qual a ascensão à liderança tende a se vincular a critérios técnico-profissionais e de desempenho favoráveis. Todavia, a existência de percepções divergentes, ainda que minoritárias, chama atenção para a equidade de oportunidades como processo em construção, demandando o fortalecimento contínuo de práticas transparentes, comunicação clara e monitoramento das dinâmicas de gênero no acesso à liderança.

Gráfico 17: Sobre a possibilidade de os homens possuírem, ainda que de forma indireta, mais oportunidades de crescimento profissional do que as mulheres



Fonte: Dados da pesquisa (2026)

No que se refere à possibilidade de que os homens possuam, ainda que de forma indireta, mais oportunidades de crescimento profissional, observa-se que 3 respondentes (25%) concordaram com a afirmação, sendo 2 mulheres e um homem. Outros 3 participantes (25%) adotaram posicionamento neutro, correspondendo a 2 mulheres e um homem. Em contrapartida, a maioria dos respondentes manifestou discordância, sendo 4 lideranças (33%) em discordância, todas mulheres, e 2 participantes (17%) em discordância total, sendo uma mulher e um homem. Não houve registro de concordância total.

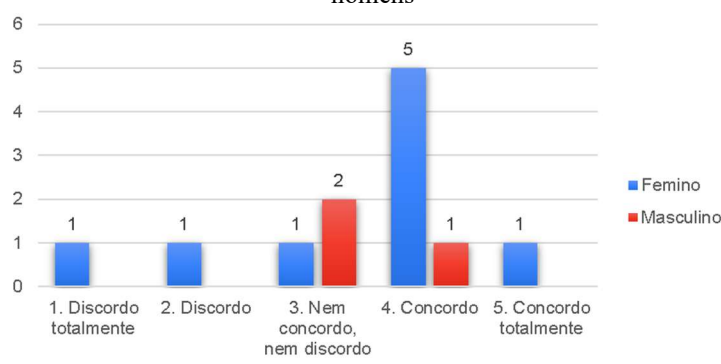
Esse resultado evidencia que, embora exista uma parcela dos líderes que reconhece a possibilidade de assimetrias indiretas nas oportunidades de crescimento profissional, predomina entre os respondentes a percepção de que tais inequidades não se configuram de forma expressiva no contexto organizacional investigado. Resultados neutros podem ser interpretada não apenas como incerteza, mas também como forma de indiferença ou distanciamento em relação à variável, sugerindo que parte das lideranças pode não perceber este aspecto como relevante ou problemático em sua vivência cotidiana. Tal postura pode estar relacionada à dificuldade de identificar desigualdades estruturais quando estas não se manifestam de maneira explícita ou formal nas práticas organizacionais.

Nesse sentido, Araújo (2024) destaca que as inequidades de gênero nas organizações contemporâneas tendem a assumir formas cada vez mais sutis e institucionalizadas, sendo frequentemente percebidas de maneira indireta ou até mesmo invisibilizadas no cotidiano organizacional. De modo complementar, Bento (2015) aponta que relações de poder e privilégios históricos podem operar de maneira simbólica e naturalizada, dificultando que os próprios indivíduos reconheçam a existência de assimetrias, especialmente quando estas se manifestam de maneira não explícita.

Nesse eixo, a partir das contribuições de Lerner (2019), faz-se mister registrar que o patriarcado, como estrutura sociocultural de poder e tradição, configura-se como um sistema historicamente institucionalizado de dominância masculina, no qual os recursos de privilégio e dominação foram, majoritariamente, concentrados nas mãos dos homens, *por eles e para eles*. Embora tal estrutura não implique na completa ausência de agência feminina, ela contribui para a (re)produção de desigualdades/iniquidades que se adaptam e se transformam ao longo do tempo, tornando-se, muitas vezes, menos visíveis e mais difíceis de serem reconhecidas no cotidiano organizacional ou, então, ainda mais escrachadas e emergenciais.

Assim, o predomínio de resultados discordantes associados à neutralidade não deve ser interpretado, de forma automática, como ausência de desigualdades de gênero, mas como possível reflexo da complexidade e, ao mesmo tempo, da sutileza com que essas assimetrias podem operar no nível das consciências individuais. O levantamento realizado sugere que a organização investigada é, em termos gerais, equitativa quanto às oportunidades de crescimento profissional; contudo, a existência de posicionamentos neutros e de concordância parcial indicam que tal aspecto ainda não se encontra plenamente consolidada entre as lideranças, sinalizando reforço à transparência, à comunicação e ao monitoramento contínuo das políticas de equidade de gênero.

Gráfico 18: Sobre as mulheres enfrentarem mais desafios para se manter em cargos de liderança em relação aos homens



Fonte: Dados da pesquisa (2026)

No que diz respeito à convicção de que mulheres enfrentam mais desafios para se manter em cargos de liderança, observa-se que a maioria dos respondentes reconhece essa realidade. Dos 12 participantes, uma liderança (8%) concorda totalmente com a afirmação, sendo do gênero feminino, e 6 (50%) concordam, correspondendo a 5 mulheres e um homem. Por sua vez, 3 participantes (25%) mantiveram posicionamento neutro, sendo 2 homens e uma mulher.

Em contrapartida, apenas uma respondente (8%) discordou e uma (8%) discordou totalmente da afirmação, ambas mulheres.

A predominância de resultados positivos indica que, para parcela significativa das lideranças, a permanência feminina em posições de poder na empresa não ocorre em condições plenamente equivalentes às vivenciadas pelos homens. Esse resultado não contradiz, mas complementa achados anteriores, nos quais se identificou avaliação favorável quanto ao acesso das mulheres aos cargos de liderança. Enquanto o acesso a tal posto na empresa pode ser avaliado como relativamente equitativo, a permanência revela-se marcada por desafios adicionais, emergindo o fato de que igualdade de oportunidades formais não garante, necessariamente, igualdade nas condições de exercício e continuidade como liderança, no cerne da progressão de carreira.

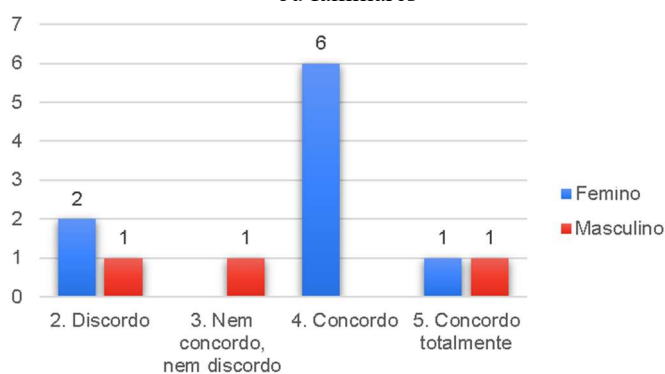
Nesse sentido, os dados chamam atenção para o fato de que a continuidade ou permanência das mulheres em cargos de liderança na empresa pode estar associada à necessidade constante de validação profissional, resistência a qual pode se acentuar em maior cobrança por desempenho e conciliação entre exigências organizacionais e expectativas sociais historicamente atribuídas às mulheres, a exemplo da incumbência intrínseca, e as vezes exclusiva, na gestão do cuidado familiar, da casa, dos filhos etc. Desse modo, como explicitado, tais expectativas incluem responsabilidades relacionadas ao trabalho doméstico, à administração do lar e ao cuidado familiar, compondo jornadas múltiplas que impactam de forma desigual o cotidiano familiar, quando também pode comprometer a trajetória profissional feminina, no jogo das artimanhas históricas e arraigadas da sociedade patriarcal. Por seu turno, resultados de neutralidade a esta variável podem indicar, por sua vez, que esses desafios não são visualizados de maneira homogênea e/ou são negligenciados, variando conforme experiências individuais, áreas de atuação e contextos específicos na realidade vivida.

Bento (2015) ressalta que as relações de gênero no mercado de trabalho não se manifestam apenas às disputas por espaços de poder, quando também se manifestam nos processos de legitimação, reconhecimento e permanência das mulheres nesses espaços. Segundo a autora, mulheres em cargos de liderança, frequentemente, precisam demonstrar ou provar constantemente que detêm níveis superiores de competência e desempenho para, somente assim e talvez, alcançarem o mesmo grau de reconhecimento concedido aos homens, desvelando estratégias patriarcais sobre os mecanismos simbólicos de desigualdade e equidade. Evocando as contribuições de Lerner (2019) sobre este aspecto, é possível enfatizar o quanto o patriarcado, como sistema de opressão sobre os gêneros subalternizados, foi sendo sedimentado e historicamente institucionalizado como dominância masculina, através da qual espaços de

poder foram estruturados segundo padrões masculinos, masculinizados e masculinizantes. Ainda que tais estruturas se transformem ao longo do tempo, tendem a se reproduzir de maneira sutil, tangenciando a forma como a autoridade feminina é representada e (in)validada.

Assim, os resultados indicam que, embora haja avanços significativos no acesso das mulheres aos cargos de liderança na organização investigada, a continuidade ou permanência feminina nesses espaços ainda se apresenta atravessada por desafios histórico-tradicionais, às vezes, avassaladores para as mulheres, uma luta diária e contínua que se intensifica à medida em que as mulheres decidem enfrentar as raízes do patriarcado, seja em casa, na comunidade, no bairro, na igreja, na empresa, nas relações interpessoais com os colegas, no mercado de trabalho etc. Esse achado reforça que a equidade de gênero não se limita à ocupação quantitativa de mulheres em cargos, *per si*, mas depende de diretrizes, condições e/ou políticas organizacionais sensíveis à alteridade, que assegurem reconhecimento, legitimidade, estabilidade e sustentabilidade da atuação feminina no exercício da liderança.

Gráfico 19: Sobre o fato de as competências profissionais serem mais valorizadas do que características pessoais ou familiares



Fonte: Dados da pesquisa (2026)

No que diz respeito à avaliação sobre as competências profissionais serem mais valorizadas do que características pessoais ou familiares na ocupação de cargos de liderança, observa-se predominância de posicionamentos favoráveis. Dos 12 respondentes, 2 lideranças (17%) concordam totalmente, sendo um homem e uma mulher, e 6 (50%) concordam, todas mulheres. Por sua vez, um participante (8%), do gênero masculino, manteve posicionamento neutro. Em contrapartida, 3 respondentes (25%), sendo 2 mulheres e um homem, discordaram da afirmativa, não havendo registros de discordância total.

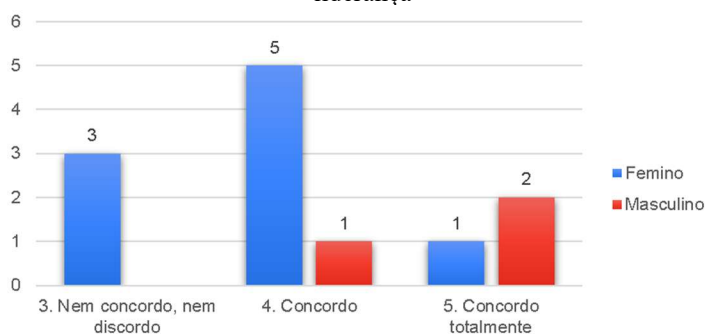
Nesse aspecto, para a maioria das lideranças, a organização tende a adotar critérios profissionais como base no reconhecimento e valorização, como qualificação, desempenho e resultados, em detrimento de fatores de natureza mais relacional ou subjetiva, associados a

características pessoais, como afinidade interpessoal, proximidade com gestores ou a vínculos familiares. Tal percepção sugere uma orientação voltada à meritocracia e à competência técnico-profissional. Contudo, o percentual de discordância não é desprezível, suscitando reflexões sobre as diretrizes organizacionais relacionadas aos processos de valorização interna. Essa coexistência de percepções aponta para uma realidade organizacional marcada por avanços na profissionalização, mas ainda permeada por ambiguidades típicas de contextos empresariais de natureza familiar.

Sob a perspectiva teórica, estudos sobre gestão em empresas familiares, a exemplo de Pestana (2015) destacam que a valorização das competências profissionais constitui um dos principais indicadores de profissionalização organizacional. Nesse sentido, Ricca e Saad (2012) argumentam que a transição de modelos baseados em vínculos pessoais para critérios técnicos representa um marco fundamental para a sustentabilidade e competitividade dessas organizações. Quando o desempenho, a qualificação e os resultados passam a orientar os processos decisórios, reduz-se a influência de relações informais e fortalece-se a credibilidade dos sistemas de gestão de pessoas.

Em função de tudo isso, atina-se para o quanto a empresa investigada apresenta um cenário relativamente favorável à valorização do mérito profissional, o que se articula com os resultados anteriores sobre a ausência de vínculos familiares entre as lideranças. Entretanto, faz-se mister ponderar sobre se processo de profissionalização está ou não ocorrendo de forma homogênea, podendo variar conforme experiências individuais e áreas organizacionais. Assim, os resultados reforçam que, embora haja claros e válidos de critérios técnicos na gestão de talentos, ainda persistem desafios relacionados à consolidação plena de práticas percebidas como totalmente imparciais e transparentes.

Gráfico 20: A respeito do tratamento justo e oportunidades equitativas entre homens e mulheres em cargos de liderança



Fonte: Dados da pesquisa (2026)

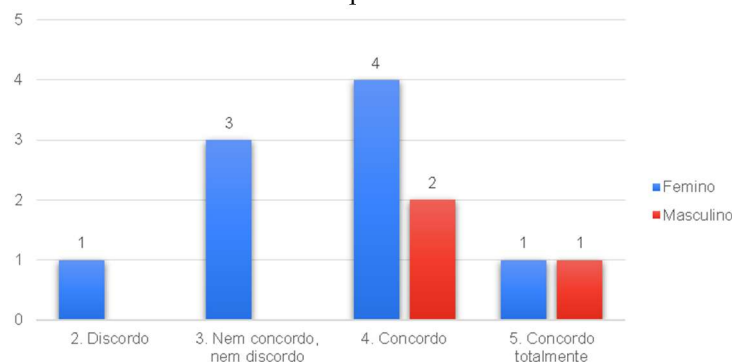
No que se refere à possibilidade de que a empresa adota práticas que promovem tratamento justo e oportunidades equitativas entre homens e mulheres em cargos de liderança, observa-se predominância de avaliações positivas. Entre os respondentes, 3 lideranças (25%) concordam totalmente com a afirmação, sendo 2 mulheres e um homem, e 6 (50%) concordam, correspondendo a 5 mulheres e um homem, enquanto 3 participantes (25%) posicionaram-se de forma neutra, todas mulheres, não havendo registros de discordância.

Desta feita, conforme posto, a maior parte das lideranças percebe a equidade como dimensão presente no tratamento organizacional, sugerindo que os processos de gestão de pessoas tendem a priorizar critérios profissionais, como desempenho, qualificação e resultados, em detrimento de fatores pessoais ou relacionais. Nesse sentido, Bento (2015) destaca que a adoção de critérios técnicos e impessoais nos processos organizacionais constitui elemento central para a legitimação das lideranças e para a redução de vieses associados às relações de poder e aos estereótipos de gênero. Ainda assim, a presença de respostas neutras indica que essa percepção não é totalmente uniforme, podendo sinalizar não apenas diferenças de experiência, mas também indiferença ou baixa visibilidade das práticas institucionais voltadas à justiça sócio-organizacional.

Embora a igualdade se refira ao tratamento formal semelhante entre indivíduos, a justiça sócio-organizacional exige avançar para a noção de equidade, entendida como a criação de condições efetivas para que homens e mulheres possam usufruir, na prática, das mesmas oportunidades. Nesse sentido, Araújo (2024, p. 33) afirma que “[...] é na noção de equidade que a justiça de gênero encontra a melhor conformação, isso porque reflete a criação de condições iguais, independentemente do gênero, tendo em vista que homens e mulheres não são absolutamente iguais [...]”. Assim, a percepção de tratamento justo identificada entre os respondentes pode indicar avanços no plano da igualdade formal, ainda que a equidade, em seu sentido mais substantivo, dependa do fortalecimento contínuo de práticas organizacionais estruturadas e reconhecíveis.

Assim, os resultados sugerem que a organização lócus da investigação apresenta um ambiente institucional favorável ao tratamento justo na liderança, o que se constitui fator positivo para a continuidade ou permanência e a valorização profissional feminina. Contudo, a existência de respostas neutras traz reflexão sobre este aspecto, considerando que ainda não se encontra plenamente consolidado entre as lideranças, indicando a necessidade de ampliar a transparência, a comunicação e a institucionalização das práticas voltadas à justiça sócio-organizacional e à promoção da equidade de gênero.

Gráfico 21: Sobre a forma como os processo de recrutamento são estruturados



Fonte: Dados da pesquisa (2026)

No que se refere à forma como os processos de recrutamento e seleção para cargos de liderança são estruturados, observa-se que, dos 12 participantes, 2 lideranças (17%) concordam totalmente com a afirmação, sendo uma mulher e um homem, e 6 respondentes (50%) concordam, correspondendo a 4 mulheres e 2 homens. Por sua vez, 3 participantes (25%) posicionaram-se de forma neutra, todas mulheres, enquanto uma respondente (8%), também mulher, declarou discordar. Não houve registros de discordância total.

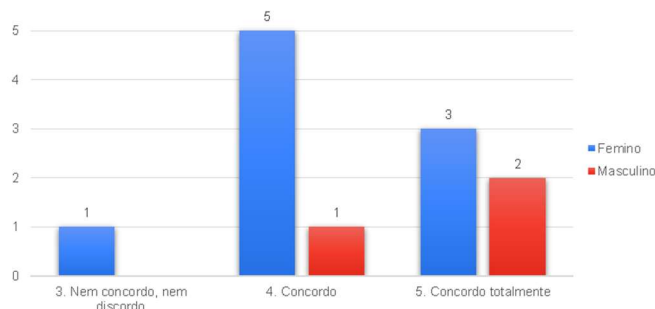
Isso posto, a maioria das lideranças reconhece a existência de certo nível de organização e formalização nos processos de recrutamento e seleção para funções estratégicas. Contudo, a presença de respostas neutras e de uma discordância sugere que essa estruturação pode não ser percebida de forma homogênea por todos os líderes, o que pode estar relacionado à falta de padronização plena, à comunicação limitada dos critérios adotados ou às diferentes experiências individuais no acesso às posições de liderança.

Com isso, a estruturação dos processos seletivos é elemento central para a profissionalização da gestão de pessoas e para a garantia de alinhamento entre as necessidades organizacionais e o perfil dos candidatos. Nesse sentido, Maximiano (2014) destaca que o recrutamento e a seleção constituem práticas estratégicas, pois permitem identificar, atrair e escolher pessoas cujas competências sejam compatíveis com os objetivos organizacionais, exigindo critérios claros, métodos sistemáticos e coerência com a política de gestão de pessoas. Assim, os resultados empíricos que apontam predominância de concordância sugerem que a organização apresenta indícios de profissionalização nesses processos, ainda que existam percepções divergentes quanto ao seu grau de formalização.

Como desfecho, tais resultados revelam um cenário relativamente favorável no que diz respeito à estruturação dos mecanismos de acesso à liderança, indicando que a empresa tende a adotar práticas organizadas e alinhadas a princípios técnicos de gestão. Entretanto, a existência de neutralidade e discordância sinaliza que tais processos podem não estar totalmente

consolidados ou suficientemente transparentes, evidenciando a necessidade de fortalecer sua padronização e comunicação interna, a fim de ampliar a percepção de justiça e legitimidade nos caminhos de acesso aos cargos de liderança.

Gráfico 22: Recrutamento interno como forma de valorização dos talentos da empresa



Fonte: Dados da pesquisa (2026)

No que se refere ao entendimento sobre o recrutamento interno ser utilizado como forma de valorização dos talentos da empresa, observa-se que 5 participantes (42%) concordam totalmente com a afirmativa, sendo 3 mulheres e 2 homens. Além disso, 6 respondentes (50%) concordam, dos quais 5 são mulheres e um é homem. Apenas uma participante (8%), do gênero feminino, manteve-se neutra em relação à afirmativa, não havendo registros de discordância entre os respondentes.

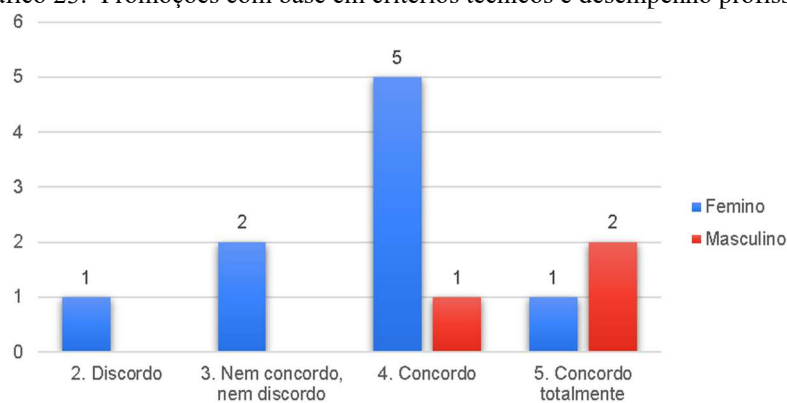
Diante disso, com extrato dos resultados, vê-se que o recrutamento interno é amplamente reconhecido como prática consolidada na organização, sendo percebido pelas lideranças como um mecanismo efetivo de reconhecimento e aproveitamento dos talentos já existentes. Isso indica que a empresa tende a priorizar a ascensão de profissionais internos para cargos de liderança, o que contribui para a valorização da experiência acumulada, do conhecimento organizacional e do vínculo prévio dos colaboradores com a cultura da empresa. Ademais, o reduzido número de respostas neutras reforça a clareza e a consistência dessa prática no contexto organizacional, sugerindo que ela é percebida de forma relativamente homogênea pelos participantes.

O recrutamento interno é uma importante estratégia de gestão de pessoas voltada à retenção e ao desenvolvimento de talentos. Conforme destaca Maximiano (2014), essa modalidade permite aproveitar melhor o capital humano já existente, reduz custos de seleção, fortalece o comprometimento organizacional e sinaliza possibilidades reais de crescimento profissional. De forma complementar Mosca, Cereja e Bastos (2014) ressaltam que práticas que priorizam o desenvolvimento e a promoção interna contribuem diretamente para o incremento

do capital intelectual da organização, pois estimulam a aprendizagem contínua, o engajamento e a construção de trajetórias profissionais alinhadas aos objetivos estratégicos.

Com isso, os resultados sugerem que o recrutamento interno configura-se como importante instrumento de retenção de talentos na empresa estudada, reforçando a percepção de valorização dos colaboradores e contribuindo para a construção de vínculos organizacionais mais duradouros. Tal cenário indica uma tendência à profissionalização das práticas de gestão de pessoas, na medida em que a organização demonstra investir no desenvolvimento e na progressão interna de seus líderes, elemento fundamental para a sustentabilidade do capital humano em contextos organizacionais familiares.

Gráfico 23: Promoções com base em critérios técnicos e desempenho profissional



Fonte: Dados da pesquisa (2026)

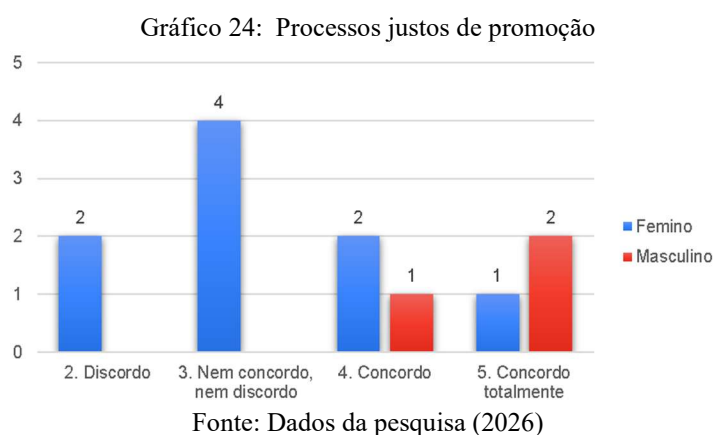
No que se refere ao entendimento dos respondentes de que as promoções ocorrem com base em critérios técnicos e no desempenho profissional, observa-se que, dos 12 participantes, 3 (25%) concordam totalmente com a afirmativa, sendo uma mulher e 2 homens, enquanto 6 (50%) concordam, dos quais 5 são mulheres e um é homem. Por outro lado, 2 respondentes (17%) posicionaram-se de forma neutra e uma participante (8%) discordou da afirmativa, todas do gênero feminino, não havendo registros de discordância total.

Conforme explicitado, a maioria das lideranças percebe a existência de critérios profissionais como referência para promoções, o que sugere um cenário organizacional relativamente estruturado quanto à valorização do desempenho e das competências técnico-profissionais como parâmetro meritocrático. Contudo, a presença de respostas neutras e de uma discordância sinaliza que essa percepção não é totalmente consensual, indicando possíveis lacunas na transparência dos processos ou na comunicação dos critérios adotados pela empresa.

A meritocracia organizacional, embora fundamentada na ideia de justiça baseada no desempenho, nem sempre se concretiza de forma plenamente objetiva. Conforme argumenta

Pestana (2015), sistemas meritocráticos podem reproduzir desigualdades quando não consideram fatores estruturais e contextuais que influenciam as oportunidades dos indivíduos, especialmente em empresas familiares, nas quais relações de confiança, proximidade e vínculos pessoais tendem a interferir nos processos decisórios. Complementarmente, Chiavenato (2014) destaca que a credibilidade dos sistemas de promoção depende da clareza dos critérios, da avaliação sistemática de desempenho e da percepção de justiça organizacional, sendo esses elementos essenciais para fortalecer o comprometimento e a motivação dos colaboradores.

Em função disso, os resultados apontam que, embora haja reconhecimento majoritário de critérios técnico-profissionais nas promoções, ainda persistem possíveis ambiguidades ou influências subjetivas no processo. Esse cenário aponta para a necessidade em aprimorar mecanismos de transparência, comunicação e formalização das políticas de progressão profissional, de modo a fortalecer a percepção de equidade e confiança entre as lideranças, aspecto particularmente relevante em contextos organizacionais de gestão familiar.



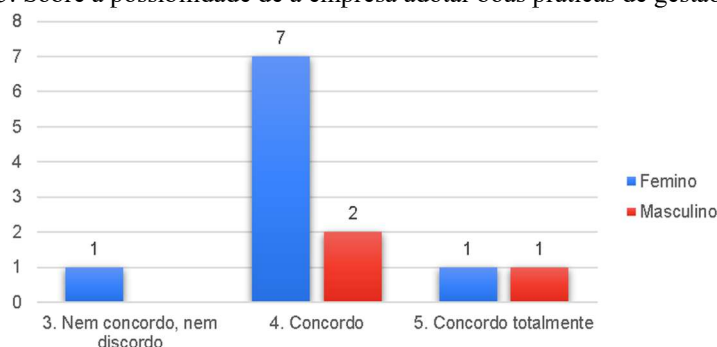
No que se refere ao entendimento dos respondentes acerca da justiça dos processos de promoção adotados pela empresa, observa-se que 3 participantes (25%) concordam totalmente com a afirmativa, sendo uma mulher e 2 homens, enquanto outros 3 respondentes (25%) concordam, dos quais 2 são mulheres e um é homem. Em contrapartida, 4 lideranças (33%) posicionaram-se de forma neutra e 2 participantes (17%) discordaram da afirmativa, todas do gênero feminino, não havendo registros de discordância total.

Em correspondência, embora metade dos participantes reconheça a existência de justiça nos processos de promoção, uma parcela significativa demonstra incerteza ou percepção menos favorável quanto à equidade dessas práticas. A expressiva presença de respostas neutras indica que, mesmo quando existem critérios formais, a percepção de justiça organizacional nem sempre se consolida plenamente entre os indivíduos.

Nesse sentido, Mosca, Cereja e Bastos (2014) destacam que, nas organizações contemporâneas, a gestão de pessoas exige não apenas a definição de regras e políticas formais, mas também a construção de ambientes de confiança e transparência, nos quais os trabalhadores compreendam claramente os critérios de reconhecimento e progressão profissional. Para os autores, a legitimidade das práticas de gestão está diretamente relacionada à forma como são percebidas pelos colaboradores, sendo a clareza e a comunicação fatores essenciais para a consolidação do sentimento de justiça organizacional.

Nesse contexto, os resultados sugerem que, embora a organização investigada apresente estruturas formais voltadas à promoção, ainda podem existir lacunas na comunicação, na transparência ou na compreensão dos critérios adotados. Tal cenário reforça a importância de fortalecer mecanismos de *feedback*, divulgação de políticas e alinhamento entre liderança e colaboradores, de modo a consolidar não apenas a existência de processos técnicos, mas também sua legitimação social dentro da organização.

Gráfico 25: Sobre a possibilidade de a empresa adotar boas práticas de gestão de talentos



Fonte: Dados da pesquisa (2026)

No que se refere ao entendimento acerca da adoção de boas práticas de gestão de talentos pela empresa, verifica-se que 2 lideranças (17%) concordam totalmente com a afirmativa, sendo uma mulher e um homem. Além disso, 9 participantes (75%) concordam, dos quais 7 são mulheres e 2 são homens. Apenas uma respondente (8%), do gênero feminino, manteve posicionamento neutro, não havendo registros de discordância entre os participantes.

Esses dados indicam avaliação amplamente positiva das práticas organizacionais, sugerindo que, na percepção das lideranças, a empresa apresenta um conjunto consistente de ações voltadas à valorização, desenvolvimento e permanência dos profissionais.

Quando equiparado ao conjunto de resultados anteriores desta mesma seção do texto, observa-se coerência entre essa percepção geral e os demais indicadores investigados. Verificou-se elevado reconhecimento quanto ao investimento em desenvolvimento das

lideranças, forte intenção de permanência a longo prazo, percepção positiva acerca da compatibilidade entre responsabilidades e remuneração e concordância expressiva quanto à utilização do recrutamento interno e à existência de processos estruturados de seleção. Ao mesmo tempo, algumas análises apontaram pontos de atenção, como a neutralidade significativa em relação à clareza das oportunidades de crescimento e sobre justiça nos processos de promoção, indicando que, embora as práticas sejam reconhecidas, ainda existem espaços para aprimoramento em termos de transparência e formalização.

Segundo Chiavenato (2014), a gestão de talentos envolve um sistema integrado de práticas organizacionais que deve articular remuneração, desenvolvimento, reconhecimento e oportunidades de carreira, pois somente a combinação desses elementos é capaz de promover efetiva retenção. Nessa mesma direção, Maximiano (2014) destaca que políticas estruturadas de recursos humanos contribuem para fortalecer o comprometimento organizacional, uma vez que oferecem previsibilidade, equidade e alinhamento entre objetivos individuais e institucionais.

Sob a perspectiva contemporânea, Mosca, Cereja e Bastos (2014) afirmam que organizações que adotam boas práticas de gestão de talentos tendem a desenvolver ambientes favoráveis à aprendizagem contínua e ao fortalecimento do capital intelectual, elementos essenciais para a sustentabilidade organizacional. Complementarmente, Araujo (2025) ressalta que práticas organizacionais estruturadas e baseadas em critérios técnicos contribuem para a construção de ambientes mais justos e equitativos, especialmente no que se refere ao reconhecimento profissional e à igualdade de oportunidades.

Dessa forma, a elevada concordância observada não representa apenas uma avaliação isolada, mas sintetiza um conjunto de evidências empíricas identificadas ao longo desta seção, indicando que a organização investigada apresenta um nível relevante de maturidade em suas práticas de gestão de talentos. Ao mesmo tempo, a presença de respostas neutras em alguns indicadores reforça a necessidade de aprimorar a comunicação, a transparência e a formalização dos processos, de modo a consolidar ainda mais a percepção de justiça organizacional e fortalecer as estratégias de retenção de lideranças no contexto da empresa familiar.

Quadro 1: Sugestões das lideranças quanto às melhorias no processo de desenvolvimento e manutenção de líderes na empresa

Categorias empíricas sobre liderança e gestão de talentos na empresa	Lugar de fala
	“Possuir tratamento igualitário ” (<i>Liderança Feminina</i>)

<i>Gênero, equidade e justiça sócio-organizacional</i>	“A empresa precisa estabelecer critérios mais práticos e igualitários no processo de promoção , de modo que todos os envolvidos tenham as mesmas oportunidades de crescimento e, ainda, a mesma ciência do que deve ser feito para alcançar a promoção” (<i>Liderança Feminina</i>)
	“Transparência e equidade ” (<i>Liderança Feminina</i>)
	“A política de promoção deve ser divulgada para que os colaboradores tenham conhecimento sobre o caminho a ser trilhado para ser promovido” (<i>Liderança Feminina</i>)
<i>Dimensões técnico-procedimentais e ascensão de carreira</i>	“ Clareza no processo” (<i>Liderança Masculina</i>)
	“Podemos nos planejar e organizar melhor no curto e médio prazo” (<i>Liderança Masculina</i>)
	“Que todos os gestores seguissem, na íntegra, as políticas de recrutamento interno ” (<i>Liderança Feminina</i>)
	“A empresa já vem oferecendo muitos treinamentos para os líderes” (<i>Liderança Feminina</i>)
	“Melhor análise do tamanho da responsabilidade que alguns líderes carregam em relação à remuneração e benefícios ” (<i>Liderança Feminina</i>)
	“Critérios ainda mais claros de promoção e plano de carreira ” (<i>Liderança Feminina</i>)
	“Conectar PDI, indicadores, <i>Nine Box</i> e <i>feedbacks</i> como critérios para promoção ” (<i>Liderança Masculina</i>)

Fonte: Dados da pesquisa (2026)

Conforme posto, embora a empresa seja percebida como ambiente organizacional favorável à permanência e ao desenvolvimento das lideranças, os gestores pontam oportunidades de aprimoramento relacionadas, principalmente, ao fortalecimento da transparência, da equidade na aplicação das oportunidades e da formalização das práticas já existentes de gestão de talentos. Ressalta-se que, dos 12 participantes da pesquisa, 10 apresentaram sugestões de melhoria, o que evidencia o envolvimento das lideranças com o tema. Observa-se que as sugestões apresentadas não apontam fragilidades estruturais graves, mas indicam demandas por maior sistematização e clareza nos mecanismos de reconhecimento e progressão profissional.

Entre as falas mais recorrentes, destaca-se a preocupação com a objetividade e a comunicação dos critérios de crescimento na organização. Nesse sentido, um dos respondentes afirmou que é necessário “estabelecer critérios mais práticos e igualitários no processo de promoção, de modo que todos tenham as mesmas oportunidades e ciência do que deve ser feito para alcançar a promoção”, enquanto outra pessoa ressaltou a importância de “divulgar a política de promoção para que os colaboradores conheçam o caminho a ser trilhado”. Essas

manifestações convergem diretamente com os resultados anteriores, nos quais foi identificada significativa neutralidade dos respondentes quanto à clareza dos critérios de promoção e reconhecimento, indicando que, embora tais processos existam, sua formalização e comunicação ainda podem ser fortalecidas.

Outro eixo relevante refere-se à integração das práticas de desenvolvimento e avaliação. Nesse sentido, uma liderança destacou a necessidade de “conectar PDI, indicadores, Nine Box e feedbacks como critérios para promoção”, evidenciando a percepção de que os instrumentos de gestão já existentes na organização poderiam ser mais articulados entre si. Essa observação reforça os resultados sobre retenção de talentos, que indicaram elevada concordância quanto ao investimento da empresa no desenvolvimento das lideranças, mas também revelaram demanda por maior clareza e integração das trilhas de crescimento profissional.

As falas também evidenciam preocupações relacionadas à equidade e ao reconhecimento das responsabilidades assumidas pelos gestores. Nesse contexto, um respondente apontou a necessidade de “melhor análise do tamanho da responsabilidade que alguns líderes carregam em relação à remuneração e benefícios”, enquanto outro mencionou a importância de “possuir tratamento igualitário” e de ampliar a “transparência e equidade” nos processos organizacionais. Essas percepções estabelecem conexão direta com os resultados sobre gênero e cultura organizacional, nos quais se observou que, embora a maioria dos líderes perceba igualdade de oportunidades, ainda existem demandas por maior atenção à equidade na aplicação dessas práticas, especialmente no que se refere aos critérios de reconhecimento e progressão.

Os resultados confirmam a compreensão de que a retenção de talentos não depende exclusivamente de fatores tangíveis, como remuneração e benefícios, mas também da percepção de justiça organizacional e da clareza das regras institucionais. Conforme destaca Chiavenato (2014), a permanência dos profissionais está fortemente associada à existência de sistemas transparentes de reconhecimento e desenvolvimento, capazes de alinhar expectativas individuais e objetivos organizacionais.

De modo complementar, Maximiano (2014) ressalta que a previsibilidade dos processos e a objetividade dos critérios de avaliação constituem elementos centrais para fortalecer o comprometimento dos colaboradores, uma vez que reduzem percepções de arbitrariedade e aumentam a confiança nas decisões organizacionais. Essa perspectiva relaciona-se diretamente com as demandas dos respondentes por maior divulgação das políticas e clareza nos caminhos de ascensão profissional.

Além disso, Mosca, Cereja e Bastos (2014) enfatizam que a gestão de talentos contemporânea exige a integração entre instrumentos de desenvolvimento, avaliação e

planejamento de carreira, de modo a garantir coerência e legitimidade aos processos organizacionais. Nesse sentido, as sugestões relacionadas à articulação entre PDI, indicadores e feedbacks evidenciam a maturidade das lideranças em reconhecer a importância de práticas estruturadas e sistemáticas de gestão.

De forma geral, a organização investigada possui bases consistentes de gestão de talentos, reconhecidas positivamente pelas lideranças ao longo da pesquisa. Entretanto, as sugestões apresentadas indicam que o fortalecimento da transparência, da formalização e da equidade na aplicação dos processos de desenvolvimento e promoção constitui um passo essencial para consolidar práticas ainda mais equitativas e estratégias de retenção de líderes.

Diante do conjunto de resultados analisados, torna-se possível acentuar, de forma integrada e coerente, as dinâmicas organizacionais, culturais e de gênero que atravessam as avenidas entre a gestão da retenção de talentos na empresa familiar investigada, e suas circunstâncias intrínsecas na realidade vivida. A partir dessas evidências, o capítulo seguinte apresenta as considerações finais do estudo, nas quais são retomados os objetivos propostos, as principais conclusões alcançadas, as limitações da pesquisa e as contribuições para a prática organizacional, bem como para futuras investigações sobre o fenômeno, na área de Administração.

6 “COLHENDO OS FRUTOS”: CONSIDERAÇÕES FINAIS DO ESTUDO

A presente pesquisa teve como objetivo *compreender o processo de gestão e retenção de talentos de homens e mulheres em cargos de liderança em uma empresa familiar do ramo hortifrutigranjeiro, situada em João Pessoa – PB*. Para alcançar esse propósito, adotou-se uma metodologia de natureza aplicada, com abordagem qualitativa e quantitativa combinadas, caracterizando-se como estudo exploratório e descritivo. A investigação foi realizada por meio de questionário misto aplicado a 12 gestores da filial estudada, selecionados por amostragem não probabilística intencional.

No que se refere aos resultados, foi possível atender aos objetivos específicos propostos. Inicialmente, verificou-se que o perfil das lideranças é marcado por expressiva presença feminina, evidenciando significativa participação das mulheres na estrutura hierárquica da organização, inclusive, em posições estratégicas. Embora os cargos gerenciais da unidade analisada sejam ocupados por homens, esse resultado deve ser interpretado com cautela, considerando o reduzido número de posições existentes nesse nível e o contexto específico da filial analisada.

Quanto às práticas organizacionais de retenção, observou-se percepção predominantemente positiva das lideranças em relação a aspectos como investimentos em desenvolvimento, oportunidades de aprendizagem, motivação para permanência e utilização do recrutamento interno como estratégia de valorização profissional. Esses resultados indicam que a continuidade ou permanência das lideranças está associada não apenas a fatores objetivos, mas também às dinâmicas de reconhecimento, valorização simbólica e possibilidade de crescimento interno, elementos que fortalecem o vínculo organizacional. Contudo, também foram identificados pontos de melhoria relacionados à clareza dos critérios de promoção, formalização das trilhas de carreira e transparência nos processos decisórios.

No que diz respeito à cultura organizacional familiar, constatou-se forte influência da família proprietária nas decisões estratégicas, característica típica desse tipo de organização, ao mesmo tempo em que se evidenciou esforço institucional para equilibrar relações pessoais e critérios profissionais. Esse achado revela a coexistência de elementos tradicionais e práticas de profissionalização, configurando um modelo híbrido de gestão, no qual a cultura familiar não se apresenta como obstáculo absoluto, mas como componente que exige constante mediação e formalização das práticas de gestão de pessoas, notadamente, voltadas à retenção de talentos.

Em relação ao acesso e permanência na liderança, os dados indicaram percepção majoritariamente favorável à equidade de oportunidades entre homens e mulheres, embora persistam desafios associados à manutenção das lideranças femininas e à necessidade de fortalecimento de práticas estruturadas de gestão de carreira. Esse resultado reforça o entendimento segundo o qual a igualdade formal de acesso não garante, necessariamente, equidade nas condições de exercício e efetivação da liderança como carreira na empresa, sobretudo, para as mulheres, o que aponta para a urgência de políticas organizacionais sensíveis às dinâmicas de gênero.

Entre as limitações do estudo, destacam-se o reduzido tamanho da amostra, restrita a uma única filial da organização, a impossibilidade de generalização estatística dos resultados e o tempo limitado para aprofundamento de técnicas qualitativas complementares, como entrevistas em profundidade. Ressalta-se ainda, como limitação, o recorte metodológico adotado, que privilegiou a percepção das lideranças, não contemplando a visão de outros níveis hierárquicos, o que poderia enriquecer a compreensão das práticas organizacionais, de maneira mais sistêmica.

Como ponto de reflexão-ação para a empresa investigada, os resultados sugerem a importância de investir na maior formalização e divulgação dos critérios de promoção e desenvolvimento, na construção de trilhas de carreira mais explícitas e na integração entre instrumentos de gestão, como avaliação de desempenho, feedbacks e planos de desenvolvimento individual. Ademais, recomenda-se o fortalecimento de práticas voltadas à equidade de gênero, não apenas no acesso, mas principalmente na permanência e legitimação das lideranças femininas, de modo a garantir condições efetivas de reconhecimento, estabilidade e crescimento profissional.

Como recomendação para pesquisas futuras, sugere-se a ampliação do universo investigado, incluindo diferentes unidades organizacionais, bem como a utilização de métodos qualitativos mais aprofundados que permitam explorar, de forma mais detalhada, as dinâmicas culturais e relacionais presentes na gestão de talentos em empresas familiares, tais como entrevistas em profundidade com lideranças e colaboradores, grupos focais e observação do cotidiano organizacional, possibilitando compreender não apenas o “que” é percebido, mas “como” e “por que” tais práticas são vivenciadas. Esse aprofundamento qualitativo permitiria captar discursos, experiências, tensões e significados atribuídos à equidade, ao reconhecimento e à permanência na liderança, aspectos que fogem à natureza de instrumentos estruturados à luz de abordagens quantitativas.

Por fim, destaca-se que o estudo contribui para o avanço das discussões sobre retenção de talentos, gestão de pessoas e gênero em organizações familiares, ao oferecer não apenas um diagnóstico quantitativo, mas uma leitura qualitativa e interpretativa das dinâmicas organizacionais, fornecendo subsídios tanto para o aprimoramento das práticas internas da empresa quanto para o aprofundamento acadêmico sobre o tema.

REFERÊNCIAS

ANDUJAR, Andréa Martins; TEIXEIRA, Fátima Regina. **Gestão de pessoas**. 2 ed. rev. Florianópolis: Instituto Federal de Santa Catarina, 2014. E-book. Disponível em: <http://educapes.capes.gov.br/handle/capes/206382>. Acesso em: 28 set. 2025

ARAÚJO, Maria de Lourdes. **Direito, equidade e gênero: identidade feminina e o reconhecimento da equidade de gênero**. Cachoeirinha: Fi, 2024. Disponível em: https://drive.google.com/file/d/1iaoUdcreZlRme5vCAAyVXcp20Gq9pk_p/view. Acesso em: 15 nov. 2025

BENTO, Berenice. **Homem não tece a dor: queixas e perplexidades masculinas**. 2 ed. Natal, RN: EDUFRN, 2015.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Presidência da República, 1988. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 20 nov. 2025.

BRASIL, Grant Thornton. **Pesquisa Family business: valores, desafios e perspectivas**. São Paulo, 2023. Disponível em: https://empresafamiliar.com.br/wp-content/uploads/2023/05/cms_files_72053_1680623081Family_Business_-_Valores_Desafios_e_Perspectivas_-_Grant_Thornton_Brasil_-_Abril-23.pdf. Acesso em: 22 nov. 2025

BRASIL. Ministério das Mulheres. **3º Relatório de Transparência Salarial: mulheres recebem 20,9% a menos do que os homens**. Brasília: MTE, 2025. Disponível em: <https://www.gov.br/mulheres/pt-br/central-de-conteudos/noticias/2025/abril/3o-relatorio-de-transparencia-salarial-mulheres-recebem-20-9-a-menos-do-que-os-homens>. Acesso em: 19 out. 2025.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4 ed. Barueri, SP: Manole, 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando com as pessoas: transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas**. 5 ed. Barueri, SP: Manole, 2015.

DINIS, Liliana Briosso Martins de Andrade. **A sucessão nas empresas familiares: uma questão de mérito ou de nepotismo?**. Portugal: Universidade Católica Portuguesa, 2017. Disponível em: <https://www.proquest.com/openview/eae723532a5dc6cc884833c8d403a225/1?pq-origsite=gscholar&cbl=2026366&diss=y>. Acesso em: 20 nov. 2025

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

IBGE. **Estatísticas de Gênero: Indicadores sociais das mulheres no Brasil**. 3 ed. Rio de Janeiro: IBGE, 2024. Disponível em:

<https://www.ibge.gov.br/estatisticas/multidominio/genero/20163-estatisticas-de-genero-indicadores-sociais-das-mulheres-no-brasil.html>. Acesso em: 19 out. 2025.

LERNER, Gerda. **A criação do patriarcado**: história da opressão das mulheres pelos homens. São Paulo: Cultrix, 2019.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Recursos humanos**: Estratégias e gestão de pessoas na sociedade global. Rio de Janeiro: LTC, 2014.

MEURER, Tatiane; VIANA, Luiz Fernando Câmara; FERREIRA, Lucas Benedito Gomes Rocha. **Permanência dos colaboradores em empresas familiares**: o que importa sob a óptica dos gestores? Revista de Administração IMED, Passo Fundo, v. 13, n. 1, p. 18-37, 2023. Disponível em: <https://seer.atitus.edu.br/index.php/raimed/article/view/4863>. Acesso em: 20 nov. 2025

MOSCA, Hugo Motta Bacello; CEREJA, José Ricardo; BASTOS, Sérgio Augusto Pereira. **Gestão de pessoas nas organizações contemporâneas**. 1 ed. Rio de Janeiro: LTC, 2014.

PESTANA, Rayner Carvalho. **Para a implantação da meritocracia na gestão de carreira**: implicações dos contextos cultural, gerencial e político de uma empresa estatal federal brasileira. Seropédica: Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, 2015. Disponível em: <https://rima.ufrj.br/jspui/bitstream/20.500.14407/15248/3/2015%20-%20Rayner%20Carvalho%20Pestana.pdf>. Acesso em: 20 nov. 2025.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia do trabalho científico**: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. 2 ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

RAMOS, Bruna Letícia Garcia; GALINDO, Patrícia dos Santos; NASCIMENTO, Pedro Henrique Felix do; CARVALHO, Rogério Pimentel de. **Recursos Humanos em empresas de origem familiar**: fomentando o crescimento. Caleidoscópio, v. 16, n. 1, 2024. Disponível em: <https://ojs.eniac.com.br/index.php/Anais/article/view/1050>. Acesso em: 26 out. 2025.

RICCA, Domingos; SAAD, Sheila Madrid. **Governança corporativa nas empresas familiares**: sucessão e profissionalização. São Paulo: CLA, 2012. E-book (Kindle). Disponível em: <https://ler.amazon.com.br/?asin=B01J6GLBQA>. Acesso em: 20 nov. 2025.

RICCA, Domingos. **Governança corporativa nas empresas familiares: Profissionalização e sucessão**. Rica Associados, 2024. Disponível em: <https://empresafamiliar.com.br/?p=28135>. Acesso em: 22 nov. 2025.

SEBRAE. **Guia completo sobre a gestão de empresas familiares**. Brasília: Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas, 2021. Disponível em: https://sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/PE/Anexos/Guia_completo_sobre_a_gestao_de_empresas_familiares.pdf?. Acesso em: 26 out. 2025.

APÊNDICE A:
TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)

Prezado/a Liderança,

Você está sendo convidado/a a participar de uma pesquisa acadêmica, vinculada a um Trabalho de Conclusão de Curso (TCC), na área de Administração, cuja autora e graduanda é **Rafaela Figueiredo dos Santos Silva**, orientanda pelo Prof. Dr. José Washington de Moraes Medeiros, do Instituto Federal da Paraíba (IFPB), Campus João Pessoa.

A seguir, registra-se as informações necessárias sobre a investigação, para seu entendimento:

➤ **Objetivo da pesquisa:**

Compreender o processo de gestão de talentos de mulheres e homens em cargos de liderança em uma empresa familiar do ramo de hortifrutigranjeiros, localizada em João Pessoa - PB.

➤ **Procedimentos:**

A pesquisa será realizada por meio de um questionário eletrônico, composto por 25 questões de resposta fechada (objetivas) e 2 questões de resposta aberta (discursivas).

➤ **Riscos e benefícios:**

Não há riscos diretos aos participantes. Os benefícios estão relacionados à contribuição para reflexões sobre práticas de gestão de pessoas, liderança e equidade de gênero em empresas familiares.

➤ **Sigilo e anonimato:**

As respostas são totalmente anônimas e serão utilizadas exclusivamente para fins acadêmicos.

➤ **Participação voluntária:**

Sua participação é voluntária, podendo desistir a qualquer momento, sem qualquer prejuízo.

Diante disso, você concorda em participar da pesquisa? (*Marcar apenas uma alternativa*):

- ☐ ***Sim, concordo em participar***
- ☐ ***Não, não concordo em participar***

APÊNDICE B:
INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

BLOCO 1 – PERFIL SOCIODEMOGRAFICO DOS(AS) LIDERES

1. Gênero
 - ☐ Feminino
 - ☐ Masculino
2. Faixa etária
 - ☐ Até 25 anos
 - ☐ 26 a 35 anos
 - ☐ 36 a 45 anos
 - ☐ 46 a 55 anos
 - ☐ Acima de 55 anos
3. Escolaridade
 - ☐ Ensino médio completo
 - ☐ Ensino superior incompleto
 - ☐ Ensino superior completo
 - ☐ Pós graduação/MBA
4. Tempo de atuação na empresa
 - ☐ Menos de 1 ano
 - ☐ De 1 a 3 anos
 - ☐ De 4 a 6 anos
 - ☐ Mais de 6 anos
5. Cargo de liderança ocupado atualmente: _____
6. Você é membro da família proprietária da empresa?
 - ☐ Sim
 - ☐ Não

BLOCO 2 – PRATICAS DE RETENÇÃO DE TALENTOS

As próximas afirmativas serão avaliadas por meio da escala Likert de cinco pontos, na qual os respondentes deverão indicar seu de concordância com cada item, conforme as seguintes opções:

1. Discordo totalmente
 2. Discordo
 3. Nem concordo, nem discordo
 4. Concordo
 5. Concordo totalmente
-
7. A remuneração oferecida pela empresa é compatível com as responsabilidades do meu cargo
 - ☐ Discordo totalmente
 - ☐ Discordo
 - ☐ Nem concordo, nem discordo

- ☐ Concordo
 - ☐ Concordo totalmente
8. Os benefícios oferecidos contribuem para minha permanência na empresa
- ☐ Discordo totalmente
 - ☐ Discordo
 - ☐ Nem concordo, nem discordo
 - ☐ Concordo
 - ☐ Concordo totalmente
9. Tenho oportunidades claras de crescimento e desenvolvimento profissional
- ☐ Discordo totalmente
 - ☐ Discordo
 - ☐ Nem concordo, nem discordo
 - ☐ Concordo
 - ☐ Concordo totalmente
10. A empresa investe no desenvolvimento das lideranças
- ☐ Discordo totalmente
 - ☐ Discordo
 - ☐ Nem concordo, nem discordo
 - ☐ Concordo
 - ☐ Concordo totalmente
11. Sinto-me motivado (a) a permanecer na empresa a longo prazo
- ☐ Discordo totalmente
 - ☐ Discordo
 - ☐ Nem concordo, nem discordo
 - ☐ Concordo
 - ☐ Concordo totalmente

BLOCO 3 – CULTURA ORGANIZACIONAL FAMILIAR

12. As decisões estratégicas da empresa são fortemente influenciadas pela família proprietária
- ☐ Discordo totalmente
 - ☐ Discordo
 - ☐ Nem concordo, nem discordo
 - ☐ Concordo
 - ☐ Concordo totalmente
13. Os critérios para promoção e reconhecimento são claros para todos os líderes
- ☐ Discordo totalmente
 - ☐ Discordo
 - ☐ Nem concordo, nem discordo
 - ☐ Concordo
 - ☐ Concordo totalmente
14. Percebo equilíbrio entre relações familiares e critérios profissionais na empresa.
- ☐ Discordo totalmente
 - ☐ Discordo

- ☐ Nem concordo, nem discordo
- ☐ Concordo
- ☐ Concordo totalmente

15. A cultura organizacional influencia diretamente a forma com os líderes são reconhecidos.

- ☐ Discordo totalmente
- ☐ Discordo
- ☐ Nem concordo, nem discordo
- ☐ Concordo
- ☐ Concordo totalmente

BLOCO 4 – GÊNERO, ACESSO E PERMANÊNCIA EM CARGOS DE LIDERANÇA

16. Homens e mulheres tem as mesmas oportunidades de acesso a cargos de liderança na empresa

- ☐ Discordo totalmente
- ☐ Discordo
- ☐ Nem concordo, nem discordo
- ☐ Concordo
- ☐ Concordo totalmente

17. Homens possuem, ainda que de forma indireta, mais oportunidades de crescimento profissional.

- ☐ Discordo totalmente
- ☐ Discordo
- ☐ Nem concordo, nem discordo
- ☐ Concordo
- ☐ Concordo totalmente

18. Mulheres enfrentam mais desafios para se manter em cargos de liderança.

- ☐ Discordo totalmente
- ☐ Discordo
- ☐ Nem concordo, nem discordo
- ☐ Concordo
- ☐ Concordo totalmente

19. As competências profissionais são mais valorizadas do que características pessoais ou familiares.

- ☐ Discordo totalmente
- ☐ Discordo
- ☐ Nem concordo, nem discordo
- ☐ Concordo
- ☐ Concordo totalmente

20. A empresa adota praticas que promovem tratamento justo e acesso a oportunidades iguais entre homens e mulheres nos cargos de liderança.

- ☐ Discordo totalmente
- ☐ Discordo
- ☐ Nem concordo, nem discordo
- ☐ Concordo
- ☐ Concordo totalmente

21. Os processos de recrutamento e seleção para cargos de liderança são estruturas
- ☐ Discordo totalmente
 - ☐ Discordo
 - ☐ Nem concordo, nem discordo
 - ☐ Concordo
 - ☐ Concordo totalmente
22. O recrutamento interno é utilizado como forma de valorização dos talentos da empresa
- ☐ Discordo totalmente
 - ☐ Discordo
 - ☐ Nem concordo, nem discordo
 - ☐ Concordo
 - ☐ Concordo totalmente
23. As promoções ocorrem com base em critérios técnicos e desempenho profissional
- ☐ Discordo totalmente
 - ☐ Discordo
 - ☐ Nem concordo, nem discordo
 - ☐ Concordo
 - ☐ Concordo totalmente
24. Considero justos os processos de promoção adotados pela empresa.
- ☐ Discordo totalmente
 - ☐ Discordo
 - ☐ Nem concordo, nem discordo
 - ☐ Concordo
 - ☐ Concordo totalmente
25. De modo geral, considero que a empresa adota boas praticas de gestão de talentos
- ☐ Discordo totalmente
 - ☐ Discordo
 - ☐ Nem concordo, nem discordo
 - ☐ Concordo
 - ☐ Concordo totalmente
26. Na sua percepção, o que pode ser melhorado na forma como a empresa desenvolve e mantem seus líderes?

	INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DA PARAÍBA
	Campus João Pessoa - Código INEP: 25096850
	Av. Primeiro de Maio, 720, Jaguaribe, CEP 58015-435, João Pessoa (PB)
	CNPJ: 10.783.898/0002-56 - Telefone: (83) 3612.1200

Documento Digitalizado Ostensivo (Público)

Trabalho de Conclusão de Curso

Assunto:	Trabalho de Conclusão de Curso
Assinado por:	Rafaela Silva
Tipo do Documento:	Anexo
Situação:	Finalizado
Nível de Acesso:	Ostensivo (Público)
Tipo do Conferência:	Cópia Simples

Documento assinado eletronicamente por:
▪ **Rafaela Figueiredo dos Santos Silva, DISCENTE (20221460078) DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO - JOÃO PESSOA**, em 14/03/2026 21:12:46.

Este documento foi armazenado no SUAP em 14/03/2026. Para comprovar sua integridade, faça a leitura do QRCode ao lado ou acesse <https://suap.ifpb.edu.br/verificar-documento-externo/> e forneça os dados abaixo:

Código Verificador: 1802729
Código de Autenticação: d3d1e8e187

