

Sexta-Feira, 12 de Junho de 2026

## Mães e seu protagonismo nas empresas familiares

O mais comum é pensar e encontrar o patriarca como o executivo dos negócios, e a matriarca distante dos negócios, dedicando-se mais à família. Mas se observarmos com atenção a grande

protagonista das famílias empresárias é a mãe, que nem sempre está formalmente na empresa, mas desempenha um trabalho essencial conhecido como “governança invisível”.

As mães geralmente fazem o trabalho de manutenção dos relacionamentos e a gestão de conflitos que permeiam a família e que poderiam impactar negativamente na empresa. Quem nunca acompanhou briga entre irmãos ou entre pai e filhos, que são sócios, pela direção dos negócios em manchetes de jornais? Disputas por heranças? Nesse contexto, a mãe é uma pacificadora nata, que cria mecanismos de mediação para manter a família coesa e, deste modo, a empresa se manter intacta.

A matriarca busca ouvir e dar voz a todos os lados, com o objetivo de manter o sentimento de “pertencimento” entre os membros do clã. Ela nem sempre aparece entre os números do balanço anual de lucros da empresa ou está entre membros da diretoria, mas faz as vezes de “conselheira” e “orientadora” sentada à mesa das refeições, que é quando surgem as discussões mais acaloradas.

Carinhosa, mas firme, a mãe empresária conduz a família e os negócios com a mesma energia que lhe é peculiar lá no início, quando as crianças eram pequenas e o casal (de fundadores) “começou do zero”. Ela sabe que o que mantém uma empresa de pé e prosperando, muito mais do que suas paredes e vigas de aço, é a base sólida construída a partir de valores, tradições e propósito.

Para a matriarca, sonhar é o que mantém a chama do negócio acesa, por isso ela exerce uma liderança que concilia emoção e razão, passado, presente e futuro, com um olhar mirando as estrelas e os pés no chão, como dizia o poeta Mario Quintana, “se as coisas são inatingíveis... ora! Não é motivo para não querê-las...que tristes os caminhos, se não fora a presença distante das estrelas!”.

A “governança invisível” se tornou comum devido a um pano de fundo social que, até algumas décadas atrás, delegava às mulheres apenas o papel de chefia emocional dos negócios, ou seja, de um CEO oculto. Que era o que se entendia como papel feminino na época. Claro que isso vem mudando.

Dados comparativos do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) mostram que, entre 2021 e 2023, o número de mulheres em assentos do conselho de administração subiu de 12,8% para 15,2%. Mas ainda há um trabalho árduo pela frente para que o número de mulheres se equipare ao dos homens em todos os níveis de lideranças nas empresas.

Infelizmente, a “maternidade” ainda é um fator impeditivo para muitas mulheres exercerem cargos de destaque, sejam elas esposas, filhas, noras, sobrinhas, netas ou mesmo profissionais altamente capacitadas... esse é o grande desafio da atualidade, enxergar que mulheres e homens têm a oportunidade de fortalecer os negócios, desde que abracem suas diferenças ao invés de lutar contra elas.

Características tradicionais femininas, como lealdade, preocupação, empatia e solução de conflitos/problemas promovem um estilo de comando holístico que pode significar uma vantagem extra competitiva, sobretudo a empresas familiares. Além disso, elas ajudam em um processo de tomada de decisão pautado em intuição e evidências (voltando ao olhar do poeta!).

A boa notícia é que essas mães vêm sendo fonte de inspiração para as novas gerações que compreenderam o poder transformador que têm nas mãos e estão apostando em uma abordagem distinta, transformacional e menos autocrática de liderar. Além de serem promotoras da liberdade individual, para que os filhos busquem

a realização pessoal e profissional.

Hoje, temos um terreno fértil para novas oportunidades de negócios e parcerias a partir do caminho pautado na “diversidade”. Parabéns às mães, especialmente as gaúchas, vocês sustentam os elos reais!.

***Cristhiane Brandão, Conselheira de Administração, Consultora em Governança para Empresas Familiares e Coordenadora do Capítulo Brasília/Centro Oeste do IBGC***