



**Modalidade do trabalho:** Ensaio teórico

**Evento:** XVII Jornada de Pesquisa

## ORGANIZAÇÕES FAMILIARES E A QUESTÃO DE GÊNERO<sup>1</sup>

**Rosângela Oliveira Soares<sup>2</sup>, Ana Cláudia Leite<sup>3</sup>, Enise Barth Teixeira<sup>4</sup>, Luciomar de Carvalho<sup>5</sup>, Cintia Melara<sup>6</sup>.**

<sup>1</sup> Trabalho realizado na Disciplina de Teoria das Organizações do Mestrado em Desenvolvimento

<sup>2</sup> Bolsista do Mestrado em Desenvolvimento da Universidade Regional do Noroeste do Estado do RS - UNIJUI.  
pro\_rosangela@hotmail.com

<sup>3</sup> Bolsista do Mestrado em Desenvolvimento da Universidade Regional do Noroeste do Estado do RS - UNIJUI.  
aleite@setrem.com.br

<sup>4</sup> Professora Doutora do Mestrado em Desenvolvimento da Universidade Regional do Noroeste do Estado do RS - UNIJUI.  
enise@unijui.edu.br

<sup>5</sup> Mestrando em Desenvolvimento da Universidade Regional do Noroeste do Estado do RS - UNIJUI.  
dgluciomarc@gmail.com

<sup>6</sup> Mestranda em Desenvolvimento da Universidade Regional do Noroeste do Estado do RS - UNIJUI.  
cintia.melara@yahoo.com.br

**Resumo:** Este estudo visa discutir o tema gênero nas organizações familiares e de que forma os atores sociais estão imbricados nesta questão. A pesquisa bibliográfica destacará fatores como: poder, organizações familiares, gênero e como alternativa o empoderamento da mulher. O estudo indica que, embora muito discutido teoricamente, o gênero no ambiente das organizações familiares ainda está em um estágio bastante incipiente, ainda que haja um movimento de empoderamento das mulheres em todas as áreas.

**Palavras-Chave:** gênero; organizações familiares; poder; empoderamento.

### Introdução

O termo poder dentro das organizações está cada vez mais presente nas discussões dentro do ambiente organizacional e diante de vieses distintos. Da mesma forma a questão de gênero está ocupando um espaço que antes não era assumido.

A definição de poder na organização mais difundida é “a capacidade potencial de influenciar as ações de indivíduos ou grupos no sentido de atuarem de uma determinada maneira.” (KRAUSZ, 1991, p.15)

Além do mais, as diferentes interpretações podem revelar tendências cruciais para a análise do gênero nas organizações em detrimento ao poder. Tais análises levam a mudanças e dentre as principais, podem-se citar as mudanças sociais no âmbito estratégico das organizações, as mudanças estruturais e nos processos produtivos, alteração no padrão de constituição dos organogramas e nas decisões políticas, tanto na esfera pública quanto na privada, neste caso nas organizações familiares.



**Modalidade do trabalho:** Ensaio teórico

**Evento:** XVII Jornada de Pesquisa

Desde os mais remotos estudos há a comprovação de que houve sempre um viés etnocêntrico, e, portanto altamente sexista que marca as interpretações que os etnólogos fizeram sobre as diferenças entre homens e mulheres e os papéis sociais por eles desempenhados. (NEUMA, 1997, p.34)

Para tanto este ensaio está dividido em cinco partes. Na primeira, apresenta-se a introdução, logo após descreve-se o conceito de organização e sua evolução. Na terceira parte, caracteriza-se a empresa familiar, objeto de estudo deste ensaio, e a partir daí discute-se gênero, para melhor compreender o cenário do desafio que foi proposto. Na quarta parte, analisam-se as concepções e práticas nas organizações e o empoderamento da mulher e, finalmente, na quinta parte apresenta-se as considerações finais.

Este trabalho visa entender a questão do poder e em especial do poder nas relações de gênero, bem como sua importância no processo de incorporação das mulheres é fundamental entender a questão do empoderamento das mesmas.

#### Metodologia

Geralmente o levantamento bibliográfico é uma fase obrigatória de qualquer investigação acadêmica, seja ela exploratória ou conclusiva, uma vez que serve como fundamentação teórica para o problema que será pesquisado.

A grande maioria dos estudos exploratórios pode ser definida como pesquisas bibliográficas.

A principal vantagem da pesquisa bibliográfica reside no fato de possibilitar ao investigador a cobertura de uma quantidade de fenômenos muito mais ampla do que aquela que teria se fosse pesquisar diretamente. Essa vantagem torna-se particularmente importante quando o problema de pesquisa requer dados muito dispersos no espaço.

Assim, para fins de definição, temos que a pesquisa bibliográfica “é uma modalidade de estudo e análise de documentos de domínio científico, tais como livros, enciclopédias, periódicos, ensaios críticos, dicionários e artigos científicos.” (OLIVEIRA, 2007, p.74)

A pesquisa bibliográfica corresponde a procurar, no âmbito dos livros e periódicos, referenciais conceituais e teóricos consistentes que possam figurar como elementos capazes de reforçar os esquemas interpretativos, explicativos e analíticos do pesquisador (LIMA; OLIVO, 2007)

#### Resultados e discussão

Entendendo o conceito de poder nas organizações é possível entender a imbricação da cultura neste contexto.

Para que se consiga perceber a dimensão das organizações familiares e as questões de gênero é necessário fazer a retomada de alguns conceitos relevantes.

As organizações sofreram inúmeras mudanças, no decorrer dos tempos, desde a maneira de estruturar seus processos produtivos até a utilização dos recursos disponíveis a partir de sua interferência no meio. Neste sentido tais transformações tardaram a chegar ou na maioria dos casos nem chegaram às organizações familiares, desta forma é possível perceber que o ciclo de vida das organizações ocorreu de maneira diferenciada.



**Modalidade do trabalho:** Ensaio teórico

**Evento:** XVII Jornada de Pesquisa

No entendimento de Scheffèr (1993, p.45), tem-se conhecimento de um número considerável de empresas familiares passando por processos de sucessão e, neste período, frequentes conflitos e diferentes tipos de resistências emergem, envolvendo membros da família e profissionais que atuam na área.

Normalmente a história mostra uma família eminentemente direcionada ao sucessor masculino, pelo fato deste propiciar a continuidade do nome da família, através da geração de filhos. Contudo, é inegável que, com o passar dos tempos, a mulher passou a ter uma posição ampliada e mais ativa no seio social, especialmente a partir do seu ingresso no campo do trabalho. O ingresso da mulher nas lides empresariais, por sua vez, trouxe maior potencialização aos conflitos sucessórios, já que ampliou o número de membros candidatos a receber o poder de mando e acirrou a disputa pela sucessão. (FLORIANI; RODRIGUES, 2000, p.304)

O ciclo de vida da organização familiar é definido por Lodi (1987, p.72) através do conjunto de quatro fases: fundação, crescimento, apogeu e declínio. A organização está atada a biologia individual de um fundador de sucesso que floresce e decai e, a sobrevivência da empresa está na capacidade da família em administrar as suas relações com a firma e evitar as forças centrífugas nas fases de sucessão.

Tal é a força que o gênero exerce dentro das organizações que inclusive estudiosos adotam posturas apolíticas quando de suas postulações e, portanto da dinâmica do gênero entre o fundador e a herdeira, as diferenças de socialização de meninos e meninas em organizações familiares emergem questões como a maneira pela qual o gênero vai impactar nos próximos estágios do processo sucessório e suscitam aprofundamento com o objetivo de ajudar mais organizações a sobreviverem à passagem pela próxima geração, com um menor número de conflitos, mais planejamento estratégico e maior envolvimento familiar no processo.

Retomando a questão central é evidente e pontuada mais adiante a maior escolaridade da mulher, razão pela qual a mulher está alterando os tipos de sucessão em empresas familiares onde irmãos e irmãs concorrem pelos cargos de alta gerência. Apesar destas desempenharem cargos de menor importância em negócios familiares, descobriu-se que as mulheres vêm assumindo posições estratégicas para o futuro da empresa, como marketing, design e tecnologia da informação, enquanto os homens sucessores ocupam cargos mais operacionais, como os de finanças, logística e contabilidade.

Nas empresas familiares as mulheres herdeiras encontram problemas similares aos encarados por mulheres em outros empreendimentos. Elas também sofrem com problemas únicos à sua condição, como conflitos entre papéis e lealdade, relacionamentos com parentes, irmãos e não familiares, e brigas por poder e autoridade.

Percebe-se que as contribuições de algumas mulheres em empresas familiares nem sempre são reconhecidas em função de sua participação como conselheiras informais ou mediadoras para os membros da família que formalmente comandam a empresa.

Atualmente, a discussão dos gestores e dos empreendedores sobre gênero está cada vez mais ampla e sedimentada tal é a conquista do espaço do gênero feminino nos ambientes de trabalho. Entretanto, a grande questão é como os atores sociais se comportam diante deste cenário e se os discursos buscam vincular práticas gerenciais sociais e econômicas a uma imagem positiva da organização.



**Modalidade do trabalho:** Ensaio teórico

**Evento:** XVII Jornada de Pesquisa

Uma pressuposição inicial deste estudo é a uma tendência natural a perpetuação dos grupos que detêm o poder na organização, justamente pelo fato de que este representa dentro da mesma, todavia já existem movimentos para uma inserção cada vez mais abundante de trabalhadoras, em especial nas organizações familiares, que é o foco deste trabalho.

Isto não é nenhuma surpresa em uma sociedade excludente que diferencia não somente pelo gênero, mas também pela cor, pela renda, pela aparência, pela nacionalidade, entre outras diferenças.

Mesmo que ocorra um crescimento proporcional entre homens e mulheres na participação do mercado de trabalho, ainda a diferença pesa muito, e isso tem um viés cultural, muitas mulheres ainda, optam em deixar seus parceiros assumirem o papel de provedores do lar, enquanto as mesmas permanecem segregadas nas lidas do lar, porque foi este o papel que lhe coube desde os tempos mais remotos.

Com esses elementos é possível afirmar que nos dias de hoje não existe mais a essência do masculino e do feminino, mas tão-somente definições históricas, por conseguinte relativas e revogáveis. Tampouco espaços resguardados, papéis atribuídos em caráter definitivo, separações estritas para homens e mulheres.

O que de fato e na prática ocorre são as diferenças de participação da mulher na organização, ensina Belle (1994, p.194) que desde a industrialização ela esteve presente com seu trabalho menos qualificado, mal pago e raramente colocado no nível onde se exercia o poder, aí ficando sempre em posição secundária e subordinada ao seu papel de mãe e de esposa que era seu único papel social reconhecido e legítimo.

Dessa forma, analisar o acesso, nas organizações, de mulheres repletas de responsabilidades de todas as ordens e por consequência afastada dos esquemas tradicionais de dependência, significa entender os mecanismos sobre os quais repousa a produção da diferença homens/mulheres no mundo das organizações.

É pertinente analisar que a heterogeneidade de atitudes profissionais, tanto de homens quanto de mulheres, deveria ser mais bem ponderada pelos detentores de poder, uma vez que o comportamento humano jamais será único, afinal, superioridade ou sucesso não são prerrogativas de gênero, pois existem características de performances próprias de cada um e cada circunstância exige comportamentos distintos.

Embora não tenham sido totalmente eliminados os traços culturais de discriminação à mulher, novos valores emergem na sociedade contemporânea, baseados nas mudanças de conceitos, estilos de vida, arranjos familiares/sociais, entre outros. Assim, é possível que essa mesma sociedade passe a assumir, efetivamente, uma posição mais favorável que contrária à emancipação da mulher. (KANAN, 2010, p.253)

Interpretar as mudanças do ambiente externo e trazer isso como vantagem competitiva para a mesma é que faz a diferença. Decidir que informação ou dados usar, ou que conhecimento é mais relevante é que faz com que um profissional seja mais ou menos competente/requisitado pelas empresas que dão oportunidade de crescimento profissional para aqueles funcionários que podem desenhar a sua própria carreira. Para isso não faz diferença ele ser homem ou mulher.



**Modalidade do trabalho:** Ensaio teórico

**Evento:** XVII Jornada de Pesquisa

A mulher, principalmente, devido a seu grau maior de instrução, como pode ser observado no quadro abaixo, de evolução da sua escolaridade e da conquista pela sua cidadania, se dá ao direito de, assim como o homem, escolher a sua carreira.

Isto é um avanço que pode ser medido em números, mas ainda não pode ser expresso na realidade das organizações familiares, todavia é preciso admitir que o rumo dos acontecimentos esteja caminhando para que tais números reflitam dentro destas organizações.

A partir deste contexto algumas novas modalidades de carreira são observadas no panorama atual. Essas opções de carreira podem ser excelentes chances para a inclusão da mulher no mercado de trabalho em condições igualitárias em relação ao homem, uma vez que se desviam da representação clássica de carreira e permitem um tipo de relação entre o colaborador e a organização.

Cappelle et al (2004, p.3) assegura que os estudos acerca do poder, suas relações e efeitos no âmbito das organizações e, mais especificamente, relativos ao comportamento organizacional, abrangem temáticas instigantes e polêmicas, que envolvem, entre outros elementos, a subjetividade, o conflito, a dominação e adesões e resistências no processo de gestão de pessoas.

Não poderia deixar de ser diferente, já que na maioria dos casos a prática contrasta com a teoria e as concepções que são geradas no âmbito da organização, em especial as familiares, com relação ao gênero são ainda incipientes.

No campo organizacional, onde acontece a ampliação da competitividade e adaptação às convergências do mercado globalizado, com flexibilidade e criatividade, aparecem novidades nas modalidades de trabalho onde muitas ocasiões a mulher observa uma oportunidade de conduzir sua carreira.

As concepções e práticas nas organizações estão enfocando novas abordagens suscitadas a partir de novos conceitos e de novas tendências de mercado.

A maior ascensão da mulher no mercado de trabalho e o maior comprometimento com o desenvolvimento de sua carreira têm ajudado na diminuição das barreiras da sociedade e organizacionais. Visto que, a mulher tem sido como uma importante força de crescimento econômico, mas ainda encontra dificuldades em organizações tradicionais. (MELO, 2009, p.15)

Dessa forma é importante que se diga que a inserção das mulheres brasileiras em vários espaços se deve, basicamente, a três aspectos: taxa de fecundidade em declínio; nível de instrução da população feminina em ascensão; e aumento do número de famílias comandadas por mulheres. Porém, ainda que décadas de lutas feministas tenham transcorrido e seja inegável a evolução nas condições de vida de muitas brasileiras, é evidente que seu acesso a posições de liderança ou de poder nas inúmeras organizações de diferentes domínios ainda não é um fato. (NOGUEIRA, 2006, p.57)

Também é fato que as contestações feministas contra a perpetuação da dominação do masculino, antes limitadas apenas à conquista de direitos iguais, e agora buscando o direito pela diferença, têm revelado a força adquirida pela diversidade na constituição do contexto atual. Logo, a evolução - ou mesmo a sobrevivência - das organizações depende do reconhecimento das pluralidades existentes em cada sujeito, tanto em relação ao gênero, como estrutura física, raça, ou nacionalidade. (CAPPELLE et al, 2004, p.13)



**Modalidade do trabalho:** Ensaio teórico

**Evento:** XVII Jornada de Pesquisa

Neste ponto surge o empoderamento que surgiu com os movimentos de direitos civis nos Estados Unidos nos anos setenta, através da bandeira do poder negro, como uma forma de auto valoração da raça e conquista de uma cidadania plena.

E assume, de acordo com Costa (1998, p.7), a seguinte definição “mecanismo pelo qual as pessoas, as organizações, as comunidades tomam controle de seus próprios assuntos, de sua própria vida, de seu destino, tomam consciência da sua habilidade e competência para produzir e criar e gerir.”

Ainda de acordo com a mesma autora o termo começou a ser usado pelo movimento de mulheres ainda nos anos setenta. Para as feministas o empoderamento compreende a alteração radical dos processos e estruturas que reduzem a posição de subordinada das mulheres como gênero. As mulheres tornam-se empoderadas através da tomada de decisões coletivas e de mudanças individuais.

Quanto mais acesso aos níveis, logicamente, maior será o empoderamento, contudo, muitos dos níveis podem ser considerados subjetivos e de difícil aferição, da mesma forma que são intrínsecos ao ator social, ao sujeito, podendo apenas ser mediado, como a conscientização, o bem-estar e o controle.

Costa (1998, p.6) afirma que geralmente, as mulheres são vistas e tratadas apenas como provedoras do bem-estar da família ou como meio de bem-estar de outros, como mães e esposas, nunca como sujeitos autônomos com demandas próprias.

Atualmente, 42 empresas brasileiras já aderiram aos Princípios de Empoderamento das Mulheres. O Brasil ocupa o terceiro lugar no ranking de países com maior número de participantes do pacto, figurando atrás apenas da Espanha e do Japão. “O empoderamento das mulheres e o engajamento da sociedade aos princípios de responsabilidade social e de sustentabilidade estão entre as prioridades do Secretário-Geral das Nações Unidas, Ban Ki-moon”, destaca Chediek. “A missão da família da ONU aqui no Brasil também é contribuir para que, cada vez mais, empresas, organizações e pessoas adotem e respeitem estas iniciativas”, conclui o coordenador da ONU no Brasil. (PNUD)

## Conclusões

A inserção da mulher nas organizações familiares já não é mais nenhuma novidade, o que parece ainda residir nesta dinâmica é o fato do lugar que elas ocupam não ser necessariamente aquele que lhes é de direito, justamente por uma questão de gênero.

Para tanto se faz necessário que aconteça um movimento nos espaços em que isso ainda não ocorra, ou seja, em que o empoderamento das mulheres representa um desafio às relações patriarcais, em especial dentro da família, ao poder dominante do homem e a manutenção dos seus privilégios de gênero. Isto significa uma mudança na dominação tradicional dos homens sobre as mulheres, garantindo-lhes a autonomia no que se refere ao controle dos seus corpos, da sua sexualidade, do seu direito de ir e vir, bem como um rechaço ao abuso físico e a violação sem castigo, o abandono e as decisões unilaterais masculinas que afetam a toda a família.

Portanto, é possível apontar que o desenvolvimento da autonomia das mulheres e de seu processo de empoderamento depende não apenas do fato de ter o desejo de inserir-se no mercado de trabalho, contudo das condições que possibilitem esta entrada de forma adequada e humanizada. Neste sentido, é importante considerar o papel dos atores sociais envolvidos no processo, que cumprem a função de mediadores e podem ou não contribuir para a construção deste processo.





**Modalidade do trabalho:** Ensaio teórico

**Evento:** XVII Jornada de Pesquisa

Na constituição desses novos sujeitos, implica pensar na assimetria de gênero como componente existente na organização. Então, considerar a noção de empoderamento sob diversas dimensões, como razoável transformação nas relações de gênero, significou refletir a forma em que se estabelecem essas relações na esfera da organização e igualmente no papel de diversos atores mediadores que promovem ou inibem este processo, por meio de elementos detonadores que induzem a discutir as probabilidades e limites da constituição da autonomia das mulheres, através da inserção nas organizações.

Por fim, muito já se avançou e muito ainda se pode avançar no sentido de prover melhores condições para a participação da mulher nas organizações familiares, desde que haja boa vontade para rever velhas práticas com conceitos equivocados e que não cabem mais na sociedade atual.

#### Referências Bibliográficas

COSTA, Ana Alice. As donas no poder. Mulher e política na Bahia. Salvador: NEIM/Ufba e Assembléia Legislativa da Bahia. 1998 (Coleção Bahianas, vol.2)

FLORIANI, Oldoni Pedro; RODRIGUES, Leonel Cezar. Sucessão Empresarial: Processo Sucessório em Empresas Familiares. Anais do I EGEPE, p. 299-312, out./2000. ISSN 1518-4382. Universidade Regional de Blumenau – FURB.

KRAUSZ, Rosa R. Compartilhando o poder nas organizações. São Paulo: Nobel, 1991.

LIMA, M. C.; OLIVO, S. (Orgs.). Estágio supervisionado e trabalho de conclusão de curso: na construção da competência gerencial do administrador. São Paulo: Thomson, 2007.

LODI, João Bosco. O Fortalecimento da Empresa Familiar. 3ª ed. São Paulo: Pioneira, 1989.

MELO, Kelli Souza et al. Desenvolvimento de carreira: o papel da mulher nas organizações. Revista Cadernos de Administração Ano 2, Vol. 1, Nº 03 Jan – Jun/2009.

MORAES, Anna Maris Pereira. Iniciação ao estudo da administração. 2ª ed. São Paulo: Makron Books, 2001.

NOGUEIRA, M.C.O. Os discursos das mulheres em posição de poder. Cadernos de Psicologia Social do Trabalho. São Paulo, v.9, nº2, 2006.

OLIVEIRA, M.M. Como fazer pesquisa qualitativa. Petrópolis: Vozes, 2007. 184 p.

SCHEFFER, A. B. B. Sucessão em empresas familiares: dificuldades e ações preventivas. Porto Alegre, UFRS, 1993, 141pp. (Dissertação de Mestrado).