

Aspectos da Dominação Masculina no Processo Sucessório em Empresas Familiares do Setor Automotivo

Aspects of male Domination in the Succession Process in the Automotive Family Companies

Dayana Gomes Coimbra(1); Armando Araújo de Souza Júnior(2); Ana Flávia de Moraes Moraes(3)

1 Universidade Federal do Amazonas (UFAM), Manaus, AM, Brasil.

E-mail: dayanagomes13@gmail.com | ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9727-2165>

2 Universidade Federal do Amazonas (UFAM), Manaus, AM, Brasil.

E-mail: armandoaraujo@ufam.edu.br | ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2950-1434>

3 Universidade Federal do Amazonas (UFAM), Manaus, AM, Brasil.

E-mail: anaflavirademoraesmoraes@gmail.com | ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5358-3367>

Revista de Administração IMED, Passo Fundo, vol. 10, n. 2, p. 158-177, Julho-Dezembro, 2020 - ISSN 2237-7956

[Recebido: Março 21, 2020; Aprovado: Setembro 04, 2020; Publicado: Fevereiro 28, 2021]

DOI: <https://doi.org/10.18256/2237-7956.2020.v10i2.3969>

Sistema de Avaliação: *Double Blind Review*

Editora-chefe: Giana de Vargas Mores

Editor Técnico: Wanduir R. Sausen

Como citar este artigo / How to cite item: [clique aqui/click here!](#)

Resumo

Este trabalho apresenta uma avaliação sobre a interferência da dominação masculina no processo sucessório de pai para filha em cinco empresas familiares do setor automotivo. A metodologia abordada foi de caráter qualitativo com análise de conteúdo desenvolvida por meio de discursos transcritos de entrevistas com roteiros semiestruturados. Os resultados obtidos apontam que a dominação masculina é um ponto de interferência dentro do processo de sucessão, o qual depara em questões culturais e emocionais quando inserido ao ambiente organizacional familiar. Também foi observado que esta dominação não está somente imposta ao âmbito da alta gestão, mas também ao operacional. Estudar a dominação masculina como fator de interferência no processo de sucessão em empresas familiares do setor automotivo é relevante para a reflexão a respeito das representações sociais que a masculinidade impõe ao contexto organizacional e às possibilidades de mudança nos paradigmas enfrentados pelo gênero mulher à frente dos negócios.

Palavras-chave: Setor automotivo, Dominação masculina, Processo de sucessão, Empresa familiar

Abstract

This paper presents an assessment about the interference of male domination in the succession process from father to daughter in five family companies in the automotive sector. The methodology addressed was qualitative with content analysis developed through transcribed discourses of interviews with semi-structured scripts. The results obtained indicate that male domination is a point of interference within the succession process, which faces cultural and emotional issues when inserted into the family organizational environment. It also been observed that this domination is not only imposed within the scope of high management, but also in the operational area. Studying male domination as a factor of interference in the succession process in family companies in the automotive sector is relevant for reflection on the social representations that masculinity imposes on the context and the possibilities of change in the paradigms faced by the gender woman at the head of business.

Keywords: Automotive sector, Male domination, Succession process, Family company

1 Introdução

Este artigo busca compreender os aspectos da dominação masculina no processo sucessório em empresas familiares do setor automotivo. Dentro dessas organizações existe um momento crucial para que a sua sobrevivência seja garantida perante o mercado: o processo sucessório. Para Matesco (2014), o processo de sucessão pode ser um marco positivo importante para a continuidade da empresa e, ao mesmo tempo, pode ser negativo se não houver um planejamento para que os conflitos sejam vistos antecipadamente.

A cultura é um aspecto influenciador na tomada de decisão e no modelo de gestão das empresas familiares. Essas possuem uma particularidade na construção dos seus valores e da interação com o negócio pautada na vivência de cada família. Os traços do contexto cultural da sociedade, como o patriarcalismo, podem ser um obstáculo na inserção das mulheres no mercado de trabalho, mais especificamente, nas empresas familiares (Albuquerque, Pereira, & Oliveira, 2014).

A visão advinda da cultura do mundo patriarcalista evidencia que as atividades de trabalho demandam, na maioria das vezes, força física, controle emocional, noções de racionalidade e liderança, características essas que são encontradas no perfil masculino de trabalho e gestão (Carrieri et al., 2013; Wrigth, 2016; Caproni Neto & Saraiva, 2018).

Ademais, essas empresas podem, ainda, ser consideradas conservadoras, o que pode impedir a profissionalização e a rápida adaptação a mudanças. Sua cultura pode ser, por vezes, rígida, controladora e hierarquizada. Conseqüentemente, pode refletir na gestão da questão de gênero dentro desse tipo de organização. Segundo pesquisa da presença feminina no setor automotivo realizada em 2018 pela revista *Automotive Business*, o setor possui a sua cultura pautada no patriarcalismo e é predominantemente dominado por homens desde os seus primórdios, sofrendo influência das heranças sociais baseadas em um viés inconsciente.

O processo sucessório de muitas empresas familiares do setor automotivo está, em grande parte, dominado pelo masculino. Para Jimenez (2009), a mulher inserida no processo de sucessão torna-se invisível em virtude de estereótipos que não a estimam como primeira opção para assumir o cargo. Lerner e Malach-Pines (2011) explicam que as organizações familiares oferecem maiores oportunidades de crescimento para as mulheres do que outros negócios, que geralmente não possibilitam. Outro ponto que chamou atenção nesse estudo foi a questão de gênero aliada à dominação masculina dentro das organizações do setor automotivo.

Para Bourdieu (2010), as funções administrativas e de gestão estão aliadas aos homens, e às mulheres cabe atividades de apresentação, acolhida, burocráticas e que contribuem para o aumento das relações sociais da organização. A interferência desta

dominação traz dificuldades para o processo sucessório de organizações. O paradigma no qual a mulher não tem conhecimento suficiente para ingressar no setor automotivo ou em cargos de alta gestão é o primeiro dessas dificuldades. Uma discussão importante para o meio acadêmico e social levantada por este estudo foi a possibilidade de mudança da cultura desse tipo de organização, visto que a maioria delas está pautada no patriarcalismo e possui maior rigidez quando o assunto é transformação.

Diante do exposto, este estudo apresenta uma avaliação sobre a interferência da dominação masculina no processo sucessório de pai para filha em empresas familiares do setor automotivo, identificando o perfil dos gestores dessas empresas e a percepção dos colaboradores quanto ao gênero feminino à frente dos negócios. Além disso, buscou-se discutir as oportunidades e dificuldades para a legitimação da mulher gestora, analisando, com isso, possíveis mudanças na cultura organizacional a partir do processo sucessório independentemente das questões de gênero.

2 Fundamentação Teórica

2.1 Aspectos da Dominação Masculina

As relações sociais de dominação instituídas entre os gêneros determinam divisões de práticas e de todas as coisas entre masculino e feminino. Desde os primórdios da civilização, a ordem masculina consigna-se nos corpos por meio da imposição, de rituais e de práticas de exclusão da mulher (Devreux, 2005; Foucault, 2005; Perreault, 1996).

Para Bourdieu (2010), a dominação masculina representa a ordem simbólica do mundo social, descreve um processo de submissão paradoxal, que o autor denomina de violência simbólica, exercida pelos mecanismos da dominação. Sob esse prisma, os homens são responsáveis pelos atos perigosos e espetaculares, tais como abater animais, realizar o trabalho pesado e participar de guerras. As mulheres são incumbidas dos afazeres domésticos, cuidar das crianças e do marido, são atribuídos os trabalhos pela razão mítica, ou seja, aqueles relacionados ao manuseio de água, ervas, leite, madeira.

A dominação masculina encontra-se pautada na visão androcêntrica de mundo, visto que a ordem social e biológica estabelece relações de dominação e poder, em que a ordem masculina dispensa justificção, impondo-se como neutra e sem necessidade de legitimação (Bourdieu, 2010; Foucault, 2005). Para Beauvoir (1980), essa construção da diferença de gênero masculino e feminino está circunscrita a classificação do trabalho, separação e, sobretudo, dissimulação do aparato de discriminação de gênero. Por outro lado, sob o aspecto biológico, do papel do corpo e de suas funções, Bourdieu (2010) apresenta um fundamento natural à visão androcêntrica da divisão do trabalho e do gênero e, do gênero com a divisão do trabalho, em que a sociodicéia masculina legitima as relações de dominação masculina.

Desta maneira, a dominação masculina está imposta por meio da submissão do indivíduo do gênero feminino aos mecanismos de violência simbólica. De acordo com Bourdieu (2010) e Saint Martin (2005), esta se institui por intermédio da aceitação, a qual o dominado não pode deixar de prover ao dominante a sua relação com ele, fazendo essa relação ser vista como natural. Essa visão natural da relação de dominação pode levar a uma espécie de autodepreciação ou até autodesprezo. De maneira geral, uma desvalorização da imagem da mulher, a qual pode permanecer em estado de insegurança corporal: elas existem pelo e para o olhar dos outros.

Burckhart (2017), Guedes e Sousa (2016) e Connell e Messerschmidt (2013) explicam que este é um sistema de dominação que não exerce única e somente uma imposição sobre o feminino – apesar de, no caso das mulheres, a imposição ser mais nítida, mas também sobre os próprios homens, de todos aqueles que não se ajustam corporalmente ao padrão europeu (branco, proprietário e cristão/judeu), e sobre as representações que são feitas de sua atuação no meio social, como a imposição de virilidade.

Mesmo com as mudanças dos paradigmas, a dominação se faz presente nas atividades e divisão do trabalho. Para Bourdieu (2010), os principais alicerces que sustentam o poder masculino são a igreja, família e a escola. A família mostra a visão masculina da divisão do trabalho; a escola, por sua vez, os pressupostos da cultura patriarcal; a igreja age, simbolicamente, por intermédio da negatividade sob a mulher. A partir deles que as transformações na hierarquia de gênero e nos mecanismos de dominação podem ter início (Balestero, Gomes, & Rosa, 2016; Rosa, 2017).

Quando se trata do mercado de trabalho, as mulheres são direcionadas para atividades de apresentação e de representação, de recepção, acolhida e também a gestão dos rituais burocráticos, os quais contribuem para a manutenção e o aumento do capital social de relações e do capital simbólico da empresa (Bourdieu, 2010; Guedes & Souza, 2016).

Para Carrieri e Natt (2016), o mundo dos negócios ainda pertence ao masculino e a “cozinha” segue como um local de conforto para o feminino. As diferenças e os direitos estão cercados por uma ordem dita natural, influenciadas pelas construções ideológicas da sociedade, tornando, com isso, aqueles que não se enquadram, marginalizados. Ademais, o fortalecimento de atributos tidos como típicos femininos trazem uma maior valorização das mulheres no mercado de trabalho, o que influencia na maior inserção e ascensão menos problemática. A partir disso, o preconceito enraizado na sociedade vem à tona com maior visibilidade (Carrieri et al., 2013; Wright, 2016; Wu & Cheng, 2016).

2.2 Processo Sucessório em Empresas Familiares

As empresas familiares nascem de ideias empreendedoras e, na maioria das vezes, contam com a presença de amigos e familiares. Com isso, as organizações familiares são a forma predominante de criação da maioria das empresas no mundo (Gersick et al., 2017).

Para Gersick et al. (2017), as empresas familiares se sustentam em três eixos: propriedade, família e gestão. O primeiro associa-se ao proprietário controlador, uma vez que o controle está nas mãos de uma única pessoa; o segundo eixo tem como um dos principais tópicos a passagem do “bastão” da geração mais velha da empresa para a liderança mais nova; o terceiro eixo está ligado à organização, estruturação, formalização e maturidade da empresa. Nesse sentido, é comum a espera pelo início das atividades de planejamento do processo de sucessão, bem como para a implantação das boas práticas de governança (Oliveira, 2006; Sherman, 2006; Costa et al., 2015; Basílio et al., 2014; Lins & Bruno-Faria, 2018).

O processo sucessório está presente nas organizações e deve ser estruturado, a fim de que não possa prejudicar a estabilidade da empresa. Na maioria dos casos, conforme Dutra e Dutra (2016), a sucessão não é bem estruturada devido ao fato de ser considerada por alguns gestores algo natural, e não um processo a ser estudado e melhorado.

A sucessão em empresas familiares pode ser mais complexa devido à exigência da capacidade de garantir sucessores competentes entre as gerações, para manter o negócio dentro da família (Costa et al., 2015). Além disso, a sucessão não deve ser considerada um evento repentino, pois necessita de um bom planejamento, a fim de que possa acontecer com tranquilidade (Nascimento & Petry, 2009).

Quando se pensa em continuidade do negócio, a sucessão é uma preocupação para os dirigentes das organizações familiares. Para Dutra e Dutra (2016), quando o processo de sucessão familiar não está estruturado, a organização passa a depender da sensibilidade dos dirigentes para que o processo de sucessão possa acontecer de forma efetiva. Os autores enfatizam que esse processo demanda custo emocional e sentimental, além de dispêndio de tempo, o que, em muitas situações, pode deixar o processo em um segundo plano, acarretando em riscos para a continuidade dos negócios por não ter preparado alguém para a sucessão familiar.

Dessa maneira, esse processo é visto com a perspectiva de continuidade do negócio. Conforme Duarte e Oliveira (2010), o primeiro passo para o suporte do processo de sucessão é ultrapassar o obstáculo da passagem de poder, como a resistência do fundador em delegar tarefas e abrir mão do controle. Para Bernhoeft (1996) citado por Matesco (2014), a sucessão nas organizações familiares é algo delicado, não existindo lógica ou racionalidade que a resolva por completo. O ponto

de início das discussões deve ser feito pelo próprio fundador, o qual deve garantir o envolvimento adequado de pessoas chave, para que haja desprendimento e capacidade de entender que os seus ideais devem transcender a sua existência.

Lambrecht (2005) e Matesco (2014) complementam que a mistura da entidade familiar com a empresarial traz uma intrínseca certeza que surgirão conflitos durante o processo sucessório. Em adição, Vries (1993) explica que a segunda geração é a responsável por implementar a profissionalização administrativa e gerencial na empresa, o que aumenta a resistência em largar o seu negócio.

É visto que a capacitação formal do sucessor seja, por meio da transmissão de conhecimento de pai para filho, na escolha de boas instituições de ensino ou na alocação do sucessor em várias funções operacionais dentro da organização. Cumpre destacar a importância do conjunto de conhecimentos necessários para gestão do negócio (Matesco, 2014). Ademais, o processo de sucessão está presente nos aspectos da vida organizacional da empresa e não pode ser separado da sua cultura, devido ao fato de envolver mudanças na estrutura e funcionamento da organização que afetam os elementos culturais que a definem (Estol & Ferreira, 2006).

3 Método

O objetivo geral deste estudo é avaliar a interferência da dominação masculina no processo sucessório de pai para filha. Para tanto, optou-se por utilizar a estratégia de pesquisa qualitativa. A abordagem qualitativa foi adotada para permitir comparação por meio dos dados levantados e de técnicas, as quais permitem descrever, traduzir e expressar o sentido da dominação masculina e sua interferência no processo de sucessão familiar em empresas do setor automotivo (Creswell, 2014; Yin, 2016).

A pesquisa foi realizada junto a cinco empresas do setor automotivo, sendo três delas do setor de comércio varejista de autopeças e uma do setor de serviços e comércio de pneus localizadas na cidade de Manaus (AM) e uma da indústria de autopeças localizada na cidade de Porto Alegre (RS). São empresas que possuem seu foco no setor automotivo, atendendo a demanda do comércio de peças: linha pesada, peças e acessórios para veículos, caminhões, carretas, mas também para a linha leve, que abrange carros utilitários. As empresas familiares que participaram deste estudo passaram ou estão passando pelo processo de sucessão familiar, caracterizando a pesquisa como um estudo de caso múltiplo (Yin, 2015).

As informações para a realização desta pesquisa foram levantadas por meio de entrevistas com roteiro semiestruturado (Gil, 2017; Yin, 2015). O roteiro de entrevista foi composto por vinte e duas questões e foi estruturado em três categorias: perfil dos entrevistados; processo de sucessão familiar; gênero feminino e os aspectos da dominação masculina no ambiente organizacional.

Os sujeitos da pesquisa foram três mulheres e dois homens ocupantes de cargos da alta administração nas empresas pesquisadas e possuem a faixa etária entre 37 a 60 anos. Antes da realização de cada entrevista, foi apresentado um Termo de Consentimento Livre e Esclarecido que, após leitura e aceite, o termo foi assinado por todos os entrevistados e pesquisadores.

Os encontros tiveram duração média de quarenta e cinco minutos, quatro entrevistas foram realizadas nos escritórios das empresas, em que os entrevistados atuam na cidade de Manaus e, uma entrevista foi realizada por meio de videoconferência junto ao sujeito da pesquisa representante da empresa localizada na cidade de Porto Alegre (RS). Todas as entrevistas foram gravadas e transcritas. Para manter a confidencialidade dos sujeitos da pesquisa, os mesmos foram categorizados como E1, E2, E3, E4 e E5. O Quadro 1 apresenta uma síntese do perfil dos entrevistados.

Quadro 1. Sujeitos da pesquisa

Sujeito	Sexo	Idade	Escolaridade	Atuação profissional
E1	Mulher	37	Ensino superior	Integrante do Conselho de Administração
E2	Mulher	51	Ensino superior	Sócia
E3	Homem	39	Ensino superior	Diretor Administrativo
E4	Mulher	60	Ensino superior	Sócia
E5	Homem	52	Ensino Fundamental	Proprietário

Fonte: Dados da pesquisa.

A análise dos dados foi realizada com a análise de conteúdo, conforme proposta por Bardin (2016), por meio da categorização das falas dos entrevistados. O processo de análise das entrevistas ocorreu em três fases: 1) pré-análise; 2) exploração do material; 3) tratamento dos resultados. Na pré-análise, as ideias foram organizadas. A segunda fase correspondeu à avaliação dos trechos das entrevistas. A análise final, com base nas duas etapas precedentes, buscou dar significado às informações coletadas de forma a elucidar os aspectos da dominação masculina no processo de sucessão em empresas familiares (Silva & Fossá, 2015).

4 Resultados

A visão sobre planejamento do processo de sucessão em empresas familiares representa uma espécie de preocupação em longo prazo, tanto por parte dos gestores, quanto pelos sucessores e herdeiros das empresas (Dutra & Dutra, 2016). Essa preocupação pode ser evidenciada nos fragmentos de discurso de E1, E2, E3, E4 e E5:

(E1) Eu vejo que é muito pouco planejamento sucessório, o que é uma pena. A gente consegue perceber que, dentro da nossa rede de

clientes, poucos têm essa visão e menos ainda conseguem planejar e programar uma sucessão bem-feita.

(E2) (. . .) isso vai gerar consequências para o teu futuro. Então, é algo que necessita ser planejado, acordado com todos, até para que não traga problemas futuros, de equilíbrio psicológico e emocional para as pessoas que se sentiram, talvez não naquele momento, mas futuramente. São sentimentos humanos, você não tem como controlar, e por isso tem que ser planejado.

(E3) (. . .) isso deve ser planejado desde pequeno.

(E4) Tudo tem que ser planejado e, falando de Brasil, ainda falta muito preparo para essa sequência do negócio.

(E5) Sim, me preocupa porque os sucessores, que são minhas filhas, têm que estar preparadas para assumir a empresa.

Observa-se o fato de que os fundadores almejam para seus herdeiros e/ou sucessores o mesmo sucesso que obtiveram como empreendedores. Com isso, acabam aprendendo a lidar com o processo de maneira mais rígida ou até mesmo agindo de maneira mais intuitiva e natural, sempre visando não colocar o negócio em risco (Gersick et al., 2017):

(E1) (. . .) ele planejou isso muito bem e foi executando como um bom fundador, planeja dentro da cabeça, talvez não com as maneiras e ferramentas que a gente faz, mas sim, eu acho que ele planejou muito bem essa caminhada toda.

(E2) Essas pessoas chegam em um determinado momento que eles têm uma forma de fazer a gestão da empresa e eles acham que essa sucessão vai acontecer naturalmente.

(E3) Ele exigiu mais da gente do que, normalmente, a média exige. Eu vejo isso como bom. Por que se você quer ser acima da média, você tem que ser exigido acima da média.

Observa-se que a geração no comando da gestão atual busca desenvolver os seus possíveis sucessores e herdeiros no intuito de perpetuar o negócio dentro da família (Matesco, 2014). Às vezes, de maneira não formal, como citado no trecho de E2: “eles acham que a sucessão vai acontecer naturalmente”; de maneira estruturada e planejada, como visto no fragmento de E1: “ele planejou isso muito bem” e, por vezes,

de maneira rígida, como constatado no trecho de E3: “ele exigiu mais da gente do que, normalmente, a média exige”.

Em relação aos desafios encontrados na sucessão, destacam: a falta de um treinamento adequado, a complexidade das gerações, os conflitos familiares, o nepotismo, a falta de planejamento sucessório, a certeza de que será um processo natural e a questão de gênero (Dutra & Dutra, 2016). Nos fragmentos de discurso de E1, E2, E3 e E4, é possível verificar essa realidade:

(E1) (. . .) eu acho que tem a questão da geração. Esse é um desafio importante. A gente lida com o negócio e com as coisas, com gestão, de uma maneira bastante distinta da geração dos nossos pais. Então, isso gera uma complexidade, porque eles aprenderam a navegar e a tomar decisões com o cheiro, diferente do nosso modelo.

(E2) Só que tem um problema, que é a questão financeira, que sempre é algo que pesa muito. As pessoas, por mais que estejam em outra área, ou mesmo que elas não queiram, mas mesmo assim elas têm uma participação e, de certa forma, essa participação vai ser questionada em algum momento.

(E3) O maior problema é quando a pessoa entra como filho do dono e não como executivo. Não foi isso que aconteceu aqui. Passamos por todos os setores. Foi uma coisa natural e não imposta, a gente começou de baixo e fomos subindo por todos os setores. Tivemos treinamento como qualquer funcionário.

(E4) Ela era muito centralizadora. Uma pessoa que só ela podia dizer, só ela sabia como fazer, só ela que entendia. Isso é uma consequência da dureza da vida.

A capacidade do fundador em entender que seus ideais devem transcender a sua existência, ou seja, conhecer o *timing* adequado para a sucessão, é fundamental para que o processo de sucessão seja estruturado de maneira adequada para que não se torne algo dispendioso e traumático (Matesco, 2014). De acordo com o fragmento de discurso de E1, pode-se observar:

(E1) Outro desafio é o fundador se dar conta que o tempo dele está passando e que, na linha do tempo, está mais perto da sua velhice e acho que isso assusta muito qualquer ser humano. Ao mesmo tempo em que ele se dá conta que os filhos cresceram, podem e estão preparados, capacitados, e ainda lidar com o sistema familiar que é “meu filho cresceu”, “eu estou ficando velho” dentro do executivo, dentro da realidade da empresa.

Constata-se no trecho do discurso de E1, “outro desafio é o fundador se dar conta que o tempo dele está passando”, que o conhecimento do correto *timing* para a execução do processo sucessório é uma preocupação evidente dos fundadores (Gaj, 1990). As organizações passam por inúmeras mudanças na sucessão, como a consolidação do que é da empresa e do que é assunto da família, ou seja, a ausência de estratégias definidas, a fim de evitar um conflito de interesse (Costa et al., 2015). Essa preocupação é evidenciada nos discursos de E1, E3, E4 e E5:

(E1) Existem duas preparações: tem a preparação para você estar no conselho e suceder a visão de sócio e não necessariamente trabalhar dentro da organização, mas ser acionista e ter um viés e um olhar bastante cuidadoso e conhecer mesmo do negócio, também tem a sucessão do executivo, da presidência e do fundador mesmo.

(E3) Temos dois treinamentos a parte. Uma parte é o treinamento como herdeiro, temos acordos de acionistas e uma série de procedimentos, outra parte é como executivo, em que somos cobrados por metas, por resultado e por performance. Somos tratados como executivos e nada a ver com família.

(E4) (. . .) Ninguém é dono de nada. Você administra um negócio. Quem é dono é a empresa. Ela que é a grande detentora dos valores. Os donos se acham acima dela e acabam gastando mais do que ela pode gastar.

(E5) Tem que ser feita a reorganização patrimonial e até mesmo criar uma *holding* familiar para colocar os parâmetros, normas.

Os discursos de E1, E3, E4, E5 apontam para a distinção entre os interesses pessoais e familiares, dos interesses organizacionais. Educar os sócios, acionistas e herdeiros a respeito da necessidade de respeitar o capital da empresa é uma das mais importantes responsabilidades na gestão do processo de sucessão, pois a saúde financeira da empresa pode ser comprometida (Gersick et al., 2017). Dentre as barreiras enfrentadas no setor automotivo, a masculinidade está como uma das principais. Culturalmente, foi imposta à sociedade e está enraizada não só nesse setor, mas também no mercado global (Connel & Wood, 2005), como os discursos de E1 e E2.

(E1) Eu estou falando de uma empresa basicamente masculina, nós temos praticamente só homens em toda a gestão. Por muito tempo, eu fui a única gestora mulher dentro da organização e isso me rendeu muitos suores.

(E2) Entrando no mercado de trabalho, eu sempre sofri intimidação e, às vezes, o homem se coloca na tua frente como homem e ele tenta usar o gênero e esse aspecto físico para intimidar.

Os elementos do discurso de E1 “Eu estou falando de uma empresa basicamente masculina” e de E2 “(. . .) ele tenta usar o gênero e esse aspecto físico para intimidar” evidenciam que as diferenças e os direitos estão cercados por uma ordem dita como natural, a qual é influenciada, muitas vezes, pela ideologia da sociedade, com isso, marginalizando aqueles que não se encaixam (Carrieri, & Natt, 2016).

A partir da valorização de atributos encontrados especificamente no gênero feminino, as mulheres têm se inserido de maneira mais rápida, comparado às décadas passadas, abrindo chance para que esse viés inconsciente da cultura da masculinidade seja cada vez menos difundido (Eccel, 2009). Os fragmentos de E1, E2 e E4 trazem à tona essa realidade:

(E1) A mulher tem uma habilidade maior em lidar com alguns assuntos, com algumas situações. A grande maioria dos homens é mais prática e isso faz com que eles não tenham uma visão talvez tão boa ou tão natural com relação à gente, com relação aos processos de mudanças, à sensibilização da organização para a liderança e o direcionamento da cultura organizacional.

(E2) Acredito que, nos últimos cinco anos, a medida tem sido menor, pois a geração Y consegue trabalhar melhor do que a geração X. Para a geração X, é um conflito que repercutiu e repercute até hoje. Porém, observo que nos últimos cinco anos isso tem sido ameno.

(E4) A mulher preparada participa de qualquer reunião, ela se impõe, ela questiona em qualquer reunião.

Atributos femininos são inseridos na organização como uma visão mais apurada da sensibilização para processos de mudança, maiores habilidades para lidar com determinadas situações (conforme observado no trecho de discurso de E1). Há de se reconhecer que, mesmo com o início da valorização feminina nesse setor, dificuldades são visíveis. Essa realidade é vista no discurso de E2. Ao contrário de E1 que não passou por essa situação.

(E1) Eu acabei me apaixonando muito por carro desde pequena, gosto muito do assunto, convivi com meu pai e meu irmão em corrida. Então, eu entendo e sei do que está sendo falado, entendo

da cadeia comercial, do mercado, do produto, da forma de fabricar o produto, então, raramente eu tenho dificuldade interna.

(E2) Porque a questão é: quando uma pessoa conhece menos que você em uma negociação, ela vai tentar te intimidar, e, se ela conhece menos e ela não está conseguindo aquilo que ela quer, ela vai levantar, vai levantar a voz, vai bater na mesa, que é uma forma de intimidação.

O fragmento de E2 “ela vai tentar te intimidar” representa uma das maneiras de manifesto do *mansplaining*, a qual se relaciona com a imposição da virilidade no meio social (Burckhart, 2017). A ordem natural das relações sociais está baseada na visão patriarcal e androcêntrica do mundo, estabelecendo uma dominação dita como indispensável para sustentar o poder masculino (Bourdieu, 2010).

É perceptível que certos comportamentos são exigidos dentro desse setor, aos quais homens não são tão cobrados e que para as mulheres é um requisito (Carrieri & Natt, 2016). Isso é evidenciado nos discursos de E1, E2, E3 e E4:

(E1) Acho que é muito mais da maneira como a gente se comporta e lida, da nossa postura e do quão preparada nós estamos para lidar com os desafios.

(E2) Isso fragiliza a mulher e, muitas vezes, ela passa a ter um comportamento mais masculino para se equiparar ao ambiente e ao tipo de discurso que está sendo ao inserida. Que não cabe em um ambiente de banco, por exemplo, mas que cabe nesse setor automotivo.

(E3) Elas conversam sem nenhum tipo de diferença entre outros fornecedores homens. Acho que, muitas vezes, a mulher que se impõe na diferença. Então, elas já se acostumaram ou se adaptaram com o ambiente e acabam se tornando até melhores que homens.

(E4) Para a mulher ser respeitada, ela tem que ter algumas regras. A mulher tem que ser sutil, ter delicadeza, usar o que ela tem para poder conquistar.

Quando se estabelece a relação de gênero dentro do processo de sucessão, como uma barreira ou obstáculo, observa-se que, culturalmente, o filho homem mais velho é o mais apto a dar continuidade aos negócios da família (Oliveira & Pereira, 2010). Isso foi evidenciado nos discursos de E2 e E4:

(E2) Ainda hoje o filho homem tem um sentimento que talvez não seja um sentimento consciente, muitas vezes, é um sentimento inconsciente que ele tem mais direito que as filhas mulheres. Logicamente, a legislação não traz amparo sobre isso, mas culturalmente e também o provedor, o pai, patriarca, dono da empresa, também sente um certo desconforto de não dar um parecer, uma fatia maior para o filho homem, isso eu observo.

(E4) O irmão mais velho, que foi o que a minha mãe depositou toda a confiança.

Constata-se que há exclusão das mulheres da família como potenciais sucessoras para os cargos de gestão, apontados nos trechos dos discursos “ele tem mais direito que as filhas mulheres” e “o irmão mais velho, que foi o que a minha mãe depositou toda a confiança”, os quais evidenciam aspectos que acabam influenciando na tomada de decisão por meio de critérios tipicamente culturais, enraizados da postura patriarcal dos valores familiares (Oliveira & Pereira, 2010).

No entanto, essa perspectiva fica comprometida quando, no caso, a vontade de suceder o pai parte de uma filha mulher e não do filho homem. Essa questão traz uma reflexão e uma quebra de cultura não só nesse setor, mas no mercado como um todo (Eccel, 2009). O discurso de E1 retrata essa questão.

(E1) Bom, vou falar um pouquinho sobre o meu irmão. Ele não tem vontade de ser o executivo principal. Isso não faz parte do desejo dele. Por outro lado, eu sou uma pessoa com bastante interesse nisso, estudei, fui buscar e me envolvi sempre com o negócio. De forma natural, a gente não tem uma necessidade de fazer uma escolha com a sucessão. Então, de forma natural, a gente está se preparando para isso, serei a sucessora do meu pai.

O fragmento “ele não tem vontade de ser o executivo principal” evidencia essa quebra de paradigma das relações de gênero e nos papéis que cada indivíduo desempenha tradicionalmente dentro das organizações (Eccel, 2009). Nas organizações, a liderança está disposta para ambos os sexos, todavia, ela está associada a traços intrínsecos aos homens (Carrieri & Natt, 2016). Isso é evidenciado nos discursos de E1 e E5:

(E1) O mais difícil para mim foi a fábrica internamente, porque só tinham gestores homens, todos sabendo que eu não era engenheira, pelo contrário, eu era *designer* e economista, pós-graduada em gestão industrial, mas não era engenheira. Eu tive sim um desafio interno muito grande.

(E5) A mulher tem bastante dificuldade em liderar com um setor que é mais masculino, como o automotivo. As mulheres são mais cautelosas e medrosas do que os homens, com isso, a forma de gerir o negócio se torna diferente.

Evidenciou-se nos trechos de discurso de E1 “O mais difícil para mim foi a fábrica internamente, porque só tinham gestores homens” e E5 “As mulheres são mais cautelosas e medrosas do que os homens”, que é frequente o direcionamento de atividades não ligadas à gestão para mulheres, visto que às mesmas são atribuídas atividades que estejam ligadas à recepção, apresentação e representação, visando à manutenção do capital social de relações da empresa (Bourdieu, 2010).

A dominação masculina faz-se presente nas organizações atuais e foi retratada nos discursos dos entrevistados de maneira mais direta ou até mesmo implícita. A partir disso, pode ser evidenciado no trecho do discurso de E5 “a mulher tem bastante dificuldade em liderar um setor que é mais masculino, como o automotivo”, estabelecendo com isso uma visão natural da relação entre dominante e dominado (Bourdieu, 2010).

5 Discussão

A visão de que o processo de sucessão familiar é um dos motivos de preocupação, devido ao mesmo representar um caminho e até uma estratégia para a continuidade do negócio (Dutra & Dutra, 2016). Ademais, o processo sucessório é visto como um evento incerto, pontual e transitório, ou seja, mudanças na organização serão vistas e a rotina não será mais a mesma, podendo levar a falhas e obstáculos quando fomentadas (Lambrecht, 2005). A valorização da introdução das mulheres em atividades consideradas tipicamente masculinas traz mudanças no entendimento desse novo ambiente organizacional, em que a mulher está sendo inserida (Smithson & Stokoe, 2005).

Nesse sentido, a reflexão a respeito das representações sociais que a masculinidade impõe ao ambiente organizacional das empresas familiares e as possibilidades de mudança nos paradigmas enfrentados pelo gênero mulher à frente dos negócios e, com isso, possibilitando mudanças na cultura organizacional, constituem-se como as principais contribuições gerenciais desse estudo.

No campo teórico, o estudo contribui para a geração de conhecimento sobre a interferência da dominação masculina no processo de sucessão familiar em organizações do setor automotivo, incipientes em estudos acadêmicos, bem como nas dificuldades para a legitimação do gênero feminino em ambientes organizacionais tipicamente dominados pelo gênero masculino, a partir do processo sucessório independentemente das questões de gênero.

6 Considerações Finais

O objetivo geral deste estudo foi avaliar a interferência da dominação masculina no processo sucessório de pai para filha, visando a identificar os desafios da questão de gênero no setor automotivo atrelado ao processo de sucessão e suas possíveis mudanças culturais em empresas familiares.

A análise dos resultados revela que o fenômeno da dominação masculina está presente nos discursos dos entrevistados, em que a intimidação é um mecanismo para que essa dominação, advinda da visão androcêntrica e patriarcalista do mundo, seja legitimada, tornando as relações de gênero um obstáculo para a inserção das mulheres na gestão das organizações, fato esse que corrobora os estudos de Bourdieu (2010).

Nesse contexto, vale ressaltar que essa dominação não está imposta somente a cargos de alta gestão, mas também está vinculada ao nível tático e operacional de empresas, principalmente no setor automotivo, uma vez que, segundo Bourdieu (2010), as funções administrativas são direcionadas, na maioria das vezes, aos homens. Além disso, regras de comportamento são exigidas às mulheres que almejam fazer parte do setor automotivo, o qual é pautado na masculinidade hegemônica, complementando com as observações de Connel e Wood (2005) e Bourdieu (2010).

Os resultados apontam que o processo de sucessão é um dos pontos-chave para a estratégia da empresa, a fim de garantir a perenidade da organização. Foi observado, na pesquisa, que esse processo esbarra em questões emocionais e culturais, que acabam tornando uma preocupação, principalmente para os gestores da primeira geração, como evidenciado nos discursos dos entrevistados. Os cinco entrevistados passam ou passaram por processos de sucessão diferentes e, mesmo assim, confirma-se a percepção de mudança de cultura das organizações por meio do processo sucessório.

No que tange à dominação masculina, fazer parte da cultura das organizações, e até de seus processos, mostra-se um obstáculo cultural e emocional que a sucessão de pai para filha, ou até de mãe para filha, pode enfrentar. Nos resultados, foi revelado que, culturalmente, a passagem do “bastão” acontece mais naturalmente quando o sucessor é o filho homem, mesmo que esse não possua a capacidade exigida ao cargo, fato que ressalta o estudo de Carrieri e Natt (2016) acerca da liderança ser pautada em traços intrínsecos aos homens.

Todavia, essa realidade está sendo menos difundida atualmente, visto que a geração que está para suceder tem uma maior abrangência de conhecimento acerca das relações sociais de gênero e seus possíveis complicadores dentro do negócio familiar. Além disso, os resultados demonstram uma realidade inerente ao setor do grupo entrevistado, mas não sendo generalizada a outros setores de atividades do mercado.

Ressalta-se como limitação da pesquisa a dificuldade de encontrar candidatos do sexo feminino em cargos de alta gestão no setor automotivo para participar do estudo.

Outra limitação está na ausência de estudos organizacionais voltados para esse setor de atuação e para o tema abordado. Vislumbra-se, desta forma, a possibilidade de realização de pesquisas sobre a liderança feminina no setor automotivo, visando à identificação de novas opiniões, mudanças de cenário e novas perspectivas acerca do tópico.

Referências

- Albuquerque, A. L., Pereira, R. D., & Oliveira, J. L. de. (2014). O impacto das questões de gênero nos processos de sucessão em empresas familiares. *Revista Gestão & Planejamento*, 15(2), 305-320.
- Automotive Business. (2018). *Presença feminina no setor automotivo*. Recuperado de <https://www.mulheresautomotivas.com.br/e-book-resultado-da-pesquisa>.
- Balestero, G. S., Gomes, R. N., & Rosa, L. C. (2016). Teorias da dominação masculina: uma análise crítica da violência de gênero para uma construção emancipatória. *Libertas*, 12(1), p. 11-34.
- Bardin, L. (2016). *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70.
- Basílio, T. G., Vieira, C. F., Souza, C. F. de, & Silva, F. M. (2014). Governança corporativa: um estudo de caso na Eletrosul Centrais Elétricas S.A. *Revista de Administração IMED*, 4(2), 177-191.
- Beauvoir, S. (1980). *O segundo sexo—fatos e mitos*. São Paulo: Difusão Europeia do Livro.
- Bourdieu, P. F. (2010). *A dominação masculina*. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil.
- Burckhart, T. (2017). Gênero, dominação masculina e feminismo: por uma teoria feminista do Direito. *Revista Direito em Debate*, 26(46), 205-224.
- Caproni Neto, H. L., & Saraiva, L. A. S. (2018). Masculinidades, trabalho e reprodução de preconceitos: um estudo com trabalhadores gays, lésbicas e bissexuais. *Revista de Administração IMED*, 8(1), 191-215.
- Carrieri, A. D. P., & Natt, E. D. M. (2016). É para menino ou para menina? Representações de masculinidade e feminilidade. *Revista Latino-Americana de Geografia e Gênero*, 7(1), 109-131.
- Carrieri, A. D. P., Diniz, A. P. R., Souza, E. M. de, & Menezes, R. S. S. (2013). Gender and work: representations of femininities and masculinities in the view of women Brazilian executives. *Brazilian Administration Review*, 10(3), 281-303.
- Connell, R. W., & Messerschmidt, J. W. (2013). Masculinidade hegemônica: repensando o conceito. *Estudos Feministas*, 21(1), 241-282.
- Connell, R. W., & Wood, J. (2005). Globalization and business masculinities. *Men and Masculinities*, 7(4), 347-364.
- Costa, L. S. P., Nunes, S. C., Grzybovski, D., Guimarães, L. O., & Assis, P. A. X. (2015). De pai para filho: a sucessão em pequenas e médias empresas familiares. *Contabilidade, Gestão e Governança*, 18(1), 61-82.
- Creswell, J. W. (2014). *Investigação qualitativa & projeto de pesquisa: escolhendo entre cinco abordagens*. Porto Alegre: Penso.
- Devreux, A. M. (2005). A teoria das relações sociais de sexo: um quadro de análise sobre a dominação masculina. *Revista Sociedade e Estado*, 20(3), 561-584.

- Duarte, F. D., & Oliveira, L. R. (2010). Análise da maturidade em processos sucessórios em empresas familiares. *Revista de Gestão*, 17(2), 135-150.
- Dutra, J. S., & Dutra, T. A. (2016). *Gestão do processo sucessório: preservando o negócio e a estratégia*. São Paulo: Atlas.
- Eccel, C. S. (2009). *Subjetividades contemporâneas, trabalho e masculinidades*. (Tese de Doutorado). Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, RS, Brasil.
- Eccel, C. S., & Grisci, C. L. I. (2011). Trabalho e gênero: a produção de masculinidades na perspectiva de homens e mulheres. *Cadernos EBAPE.BR*, 9(1), 57-78.
- Estol, K. M. F., & Ferreira, M. C. (2006). O processo sucessório e a cultura organizacional em uma empresa familiar brasileira. *Revista de Administração Contemporânea*, 10(4), 33-110.
- Focault, M. (2005). *História da sexualidade I: a vontade de saber*. Rio de Janeiro: Graal.
- Gaj, L. (1990). *Tornando a administração estratégica possível*. São Paulo: McGraw-Hill.
- Gersick, K. E, Davis, J. A., Hampton, M. M., & Lansberg, I. (2017). *De geração para geração: ciclos de vida das empresas familiares*. Rio de Janeiro: Alta Books.
- Gil, A. C. (2017). *Como elaborar projetos de pesquisa*. São Paulo: Atlas.
- Guedes, D. R., & Sousa, L. P. (2016). A desigual divisão sexual do trabalho: um olhar sobre a última década. *Estudos Avançados*, 30(87), 123-139.
- Jimenez, R. M. (2009). Research on women in family firms: current status and future directions. *Family Business Review*, 22(1), 53-64.
- Lambrecht, J. (2005). Multigenerational transition in family business: a new explanatory model. *Family Business Review*, 18(4), 267-282.
- Lerner, M., & Malach-Pines, A. (2011). Gender and culture in family business: a ten-nation study. *International Journal of Cross-cultural Management*, 11(2), 113-131.
- Lins, R. F., & Bruno-Faria, M. F. (2018). Governança corporativa nas empresas brasileiras de edificações e construção pesada. *Revista de Administração IMED*, 8(1), 237-258.
- Matesco, K. (2014). *A problemática da sucessão em empresas familiares e a instrumentalização da governança corporativa: um estudo de caso*. (Dissertação de Mestrado). Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, RJ, Brasil.
- Nascimento, A. M., & Petry, L. I. (2009). Um estudo de modelo de gestão e processo sucessório em empresas familiares. *Revista Contabilidade e Finanças*, 20(49), 109-125.
- Oliveira, D. de P. R. O. (2006). *Empresa familiar: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório*. São Paulo: Atlas.
- Oliveira, J. L. de, & Pereira, R. D. (2010). A estruturação do processo sucessório e a influência dos valores familiares em uma empresa têxtil mineira. *Anais do EnANPAD*, Rio de Janeiro, Brasil, 34, 1-17.

- Perreault, M. A. (1996). Diferenciação sexual no trabalho: condições de trabalho diferentes ou uma questão de sexo? In Chanlat, J. F. *O indivíduo na organização: dimensões esquecidas*. São Paulo: Atlas. p. 233-251.
- Rosa, T. B. (2017). O poder em Bourdieu e Foucault: considerações sobre o poder simbólico e o poder disciplinar. *Revista Sem Aspas*, 5(1), 3-12.
- Saint Martin, M. (2005). Uma inflexível dominação? In Encrevé, P; Lagrave, R. (Orgs.). *Trabalhar com Pierre Bourdieu*. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil. p. 327-35.
- Sherman, G. M. (2006). The family business borrower: how to gain critical insights. *Commercial Lending Review*, 21(2).
- Silva, A. H., & Fossá, M. I. T. (2015). Análise de conteúdo: exemplo de aplicação da técnica para análise de dados qualitativos. *Qualit@s Revista Eletrônica*, 1(1), 01-14.
- Smithson, J., & Stokoe, E. H. (2005). Discourses of work-life balance: negotiating 'gender blind' terms in organizations. *Gender, Work and Organization*, 12(2), 147-168.
- Vries, M. F. K. (1993). The dynamics of family controlled firms: the good and the bad news. *Organizations Dynamics*, 21(3), 59-71.
- Wright, T. (2016). Women's experience of workplace interactions in male-dominated work: the intersections of gender, sexuality and occupational group. *Gender, Work & Organization*, 23(3), p. 348-362.
- Wu, R., & Cheng, X. (2016). Gender equality in the work place: the effect of gender equality on productivity growth among the Chile manufacturers. *The Journal of Developing Areas*, 50(1), 257-274.
- Yin, R. K. (2015). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman.
- Yin, R. K. (2016). *Pesquisa qualitativa do início ao fim*. Porto Alegre: Penso.