

MU

EMPRESÁRIAS

LHE

EMPREENDEADORAS

RES

Ana Paula Marques
ORGANIZAÇÃO

ana
pa
ma

MULHERES

EMPRESÁRIAS E EMPREENDEDORAS

Ana Paula Marques
ORGANIZAÇÃO



MULHERES EMPRESÁRIAS E EMPREENDEDORAS

Organização: Ana Paula Marques

Capa: António José Pedro

Paginação: Pedro Panarra

© Edições Húmus, Lda. e CECS, 2021

End. Postal: Apartado 7081

4764-908 Ribeirão – V.N. Famalicão

Tel. 926 375 305

E-mail: humus@humus.com.pt

www.edicoeshumus.pt

Impressão: Papelmunde, SMG, Lda. – V.N. Famalicão

1.ª edição: Dezembro de 2021

Depósito legal: 489346/21

ISBN 978-989-755-713-2

ÍNDICE

- Introdução
- 7 **Mulheres Empresárias e Empreendedoras**
Ana Paula Marques
- Capítulo 1
- 15 **Dilemas discursivos entre o relacional e o racional:
definindo poder e autoridade quando se é empresária**
Emília Fernandes
- Capítulo 2
- 45 **O lugar das mulheres no pequeno empresariado português:
factos e casos**
Ana Isabel Couto
- Capítulo 3
- 73 **Coragem de fazer escolhas:
fundadoras e sucessoras gerentes de empresas familiares**
Ana Paula Marques
- Capítulo 4
- 125 **Mulheres em altos cargos de empresas familiares:
experiências de sucessão e desafios sobre igualdade de género**
Ana Paula Marques
Flávia Pereira
- Capítulo 5
- 147 **Cooperação para a sustentabilidade social no
empreendedorismo feminino – o caso das Mulheres à Obra**
Camila Rodrigues

	Capítulo 6
173	Potencial de empreendedorismo feminino: (contra)tendências e singularidades das diplomadas do perfil “multiativo” Rita Moreira
	Capítulo 7
193	“Gigantes invisíveis”: o protagonismo de esposas e mães nas empresas familiares da Região Sul do Brasil Hana Witt
	Capítulo 8
221	Emprendimiento femenino, del marco general al caso particular. Historias de vida de emprendedoras gallegas Sara M ^a Torres Outón
	Capítulo 9
249	Successful women entrepreneurs in the lodzkie voivodship - case studies of entrepreneurial women’s activities Monika Fabińska
275	Resumos
283	Notas Biográficas

Mulheres Empresárias e Empreendedoras

Ana Paula Marques

Este livro reúne contributos de investigadoras nacionais e internacionais dedicados à temática que dá nome a esta publicação: *Mulheres empresárias e empreendedoras*. A escolha do título é intencional, pois pretende salientar a importância de se avançar no conhecimento sobre o lugar e o papel das mulheres nas sociedades atuais, inserindo-as na esfera do poder económico e empresarial.

É um facto que uma das condições fundamentais para a emancipação feminina é a entrada no mercado de trabalho, a obtenção de um rendimento estável e a possibilidade de ter um vínculo laboral, que assegure direitos e garantias sociais à luz de um Estado promotor de igualdade de oportunidades e de género. Sem descurar os avanços registados a este nível de emancipação, é necessário convocar outras dimensões de poder, seja organizacional e hierárquico, por força do exercício de cargos formais, seja simbólico e ideológico, dada a crescente *titularização* das mulheres. Assim, esta publicação persegue dois propósitos: primeiro, restituir visibilidade à temática de autonomização económica, organizacional, profissional e simbólico-valorativa das mulheres, pelas experiências efetivas ligadas à empresarialidade e ao empreendedorismo; segundo, proporcionar um retrato o mais alargado e diversificado possível de situações reais que são expressão de mudança nas estruturas produtivas na atualidade. Ao assumirem lugares de chefia e direção em empresas ou criando oportunidades de negócio e emprego, as mulheres têm vindo a conhecer (re)configurações nas suas trajetórias profissionais e projetos de vida.

Dos contributos estabilizados nas ciências sociais, assinala-se o significativo reportório de conhecimento que converge para o que se pode designar de “estudos sociais” de mulheres e género, bem como para as abordagens sobre a divisão sexual nas esferas produtiva e reprodutiva como um dos eixos mais relevantes de (re)produção de assimetrias sociais. Desde os anos noventa do séc. XX, que a institucionalização do conhecimento científico focado nas mulheres e género tem alavancado enfoques teóricos múltiplos e distintas correntes epistemológicas orientados ou para uma visão mais de cariz empirista ou crítico-ideológica-feminista, convocando diferentes disciplinas como a sociologia, a história, a filosofia, etc. Neste contexto, a acumulação deste património permite perspetivar as desigualdades de género em intersecção com as de classes sociais, minorias étnicas e raciais, entre outras, enriquecendo o caleidoscópio concetual. Ao mesmo tempo, este esforço crescente de integração de estudos sociais de mulheres e género tem permitido legitimar reivindicações de igualdade do ponto de vista político, social, educativo e laboral, tornando mais urgente a adoção de uma permanente postura epistemológico-científica e crítica-emancipatória transversal a todas as áreas do conhecimento (Radl-Philipp, 2010).

Por sua vez, a moldura legal que consagra direitos e deveres numa linha da igualdade de género - ainda que sejam assinaláveis as várias conquistas registadas nas últimas décadas -, tem de ser acompanhada pela transformação ao nível das práticas e contextos reais de (inter)ação das mulheres (Silva et al., 2016). É um facto que, do ponto de vista das configurações sociais concretas, as mulheres protagonizam profundas transformações nos padrões familiar, educativo e económico. Desde logo, registe-se o esforço de escolarização das mulheres, em especial as detentoras de ensino superior, que constitui um dos traços mais marcantes na maioria das sociedades ocidentais (Marques, 2020a). Igualmente, a participação efetiva das mulheres no mercado de trabalho tem vindo a reiterar o seu contributo económico para a criação de riqueza e, como tal, nenhuma sociedade e economia podem dar ao luxo de prescindir da sua força laboral. Neste contexto, Portugal é um dos países com menor diferença das taxas de emprego dos homens e das mulheres, entre os 20 e os 64 anos (passou de 17,2%, em 2000, para 5,9%, em 2020), quando comparado com outros países da União Europeia (Pordata, 2021). Das medidas de discriminação positiva, registe-se a importância, por exemplo, das quotas para órgãos de gestão das empresas do setor público e nas empresas cotadas em

Bolsa¹, que poderão contribuir, pelo menos ao nível do plano formal, para fixar uma representação mais equilibrada das mulheres e homens nesses órgãos. Ainda assim, é relevante que se articule estas mudanças no quadro legal com o aprofundamento do conhecimento sobre como transformar estruturas e culturas organizacionais *genderizadas* (Paço e Casaca, 2021).

Na verdade, as assimetrias entre homens e mulheres persistem no acesso e permanência ao/no mercado de trabalho (distintas condições salariais, possibilidades de carreira, qualidade dos vínculos laborais, etc.), como na sua distribuição por setores económicos e cargos de responsabilidade. Sabe-se que as mulheres tendem a se concentrar em setores intensivos na indústria e, em especial, nos serviços de ação social e proximidade, geralmente mais mal pagos e com menor proteção contratual, bem como sobre elas recaem práticas de gestão organizacional *genderizadas*, contribuindo para o efeito *glass ceiling* (Connell, 2006). Ao mesmo tempo, a relação entre o trabalho pago, na esfera produtiva, e o não-pago, na esfera reprodutiva, tem mantido um registo de sobrecarga para as mulheres, quando comparadas com os homens, perpetuando-se práticas e perceções de injustiça na distribuição do trabalho doméstico (Amâncio e Correia, 2019). Com o incremento do trabalho digital (Huws et al., 2017) e de outras formas de trabalho emergentes no capitalismo de plataformas, que se intensificaram no quadro da pandemia da Covid-19, ampliam-se as assimetrias de género e os registos do *vivido* dos atores sociais (Marques, 2020b). Tanto a incidência do teletrabalho e sua articulação com a vida familiar/ privada, como as “novas morfologias” de emprego dão conta da emergência e difusão de diversas categorias de trabalhadores/as (temporários, freelancers, empresários nómadas, informais, uberizados, etc.) e fazem sobressair o agravamento ao nível das desigualdade de género.

Retomando os propósitos atrás enunciados, partimos para esta publicação tendo em mente a seguinte questão de partida: em que medida as mulheres têm estado envolvidas em cargos de direção e/ou detêm estatutos de empresárias e empreendedoras? Desta interrogação, foi nossa intenção mapear investigações tão diversas quanto possível sobre empresarialidade e empreendedorismo, com enfoque nas estratégias e projetos de autonomização da mulher na relação com o mundo do trabalho. Ao mesmo tempo, lançando o repto a um conjunto de investigadoras que aceitou produzir os capítulos que integram a presente obra, foi possível responder àquela pergunta de partida. É de registar

1 Em resultado do novo enquadramento legal (Lei nº 62/2017) que prevê uma representação mínima de 33% de cada um dos sexos.

que os contributos aqui reunidos têm em comum assegurar “factos”, “rostos” e “narrativas”, com espessura sociológica, de mulheres em posições de gestão e/ ou com estatuto de empresárias e empreendedoras. Igualmente, de uma forma geral, seguiram opções epistemológico-metodológicas próximas de estudos de caso, o que permitiu um campo de investigação inscrito em situações concretas, aberto e menos controlado, conferindo profundidade e amplitude (Yin, 2005) na compreensão de “histórias de mulheres reais” e abertas a vários olhares disciplinares.

É disso que se irá dar conta com a proposta de organização deste livro, que compreende nove capítulos, seis dos quais se debruçam sobre a realidade portuguesa, e outros três refletem contextos internacionais. Para o alinhamento da sequência dos capítulos tivemos em mente os registos de cargos de direção, seguindo os posicionamentos das mulheres como gestoras e proprietárias de empresas, em geral, e empresas familiares, em particular. Em simultâneo, pretende-se reforçar a perspetiva do empreendedorismo transversal às experiências das mulheres que extravasa o domínio exclusivo do trabalho para incluir a vida familiar/ privada das mesmas. Com este enfoque, afastamo-nos de uma conceção reificada do empreendedorismo sempre que este se circunscreve *exclusivamente* ao contexto económico e/ ou assume um *intencional* vazio estrutural e organizacional, onde ocorrem as (inter)ações dos atores sociais. Pelo contrário, assumimos claramente uma visão do empreendedorismo que reclama ser analisado a partir das condições estruturais em que se desenvolve, das oportunidades políticas, económicas e sociais e das orientações educativas e simbólico-valorativas privilegiadas numa determinada conjuntura societal.

No primeiro capítulo, “Dilemas discursivos entre o relacional e o racional: definindo poder e autoridade quando se é empresária”, Emília Fernandes aprofunda o conhecimento dos posicionamentos assumidos pelas mulheres na sua relação com os discursos de género e empresariado. O modo como as mulheres reconstróem o seu quotidiano expõe dilemas discursivos apreendidos a partir de significados e estratégias que suportam simultaneamente a sua condição de ser mulher e ser líder da empresa. Da discussão dos resultados é possível dar conta da amplitude de posicionamentos das empresárias que “deslizam entre versões instrumentais e relacionais e democráticas do poder no empresariado, servindo-se de todas essas significações, ainda que contraditórias, para se definirem e para as desafiarem.”

No segundo capítulo, “O lugar das mulheres no pequeno empresariado português: factos e casos”, Ana Isabel Couto expõe a intencionalidade de descrever

a evolução temporal das mulheres a trabalhar por conta própria e, adicionalmente, ilustra com dois retratos de mulheres empresárias. A opção pelos “factos” através da análise da micro empresarialidade (propriedade e gestão de empresas de micro dimensão) confere maior visibilidade à presença das mulheres neste segmento, ainda que permaneça o fosso quantitativo entre o número de homens e mulheres, com protagonismos desiguais dentro da atividade empresarial das PME. Com a apresentação dos casos de mulheres empresárias e empreendedoras (*Elsa Guimarães e Paula Rodrigues*), a autora expõe percursos-tipo de *empreendedorismo jovem e qualificado* e *empreendedorismo instrumental*, reforçando o argumento de desiguais posicionamentos e trajetórias de autonomização económica e empresarial dos retratos de mulheres analisados.

Tanto o terceiro como o quarto capítulos focam-se num universo constituído por empresas familiares que têm sido palco de mudanças intergeracionais com notável presença das mulheres em carreiras de gestão e responsabilidade empresarial. No capítulo, “*Coragem* de fazer escolhas: Fundadoras e sucessoras gerentes de empresas familiares”, Ana Paula Marques analisa as transformações dos padrões culturais das empresas familiares por via da profissionalização e longevidade de fundadoras e sucessoras com qualificação académica de nível superior e relevante experiência profissional. A *coragem* de criar o próprio negócio (empresárias/ gerentes de empresas familiares de primeira geração) ou ser escolhida para suceder o fundador no negócio (empresárias/ gerentes de empresas familiares de segunda e seguintes gerações) permite compreender o potencial de atenuação da segregação sexual nesta tipologia organizacional. Nesta sequência, no quarto capítulo, “Mulheres em altos cargos de empresas familiares: experiências de sucessão e desafios sobre igualdade de género”, as autoras Ana Paula Marques e Flávia Pereira ilustram a existência de obstáculos e estereótipos de género no meio organizacional ao compararem a gestão das mulheres com a de um homem no contexto profissional e na vida familiar/ privada. No entanto, estas gestoras são também expressão de mudanças em curso ao liderarem a empresa assente na autoperceção das suas capacidades e competências *legitimadas* pela posse de um título académico e/ ou experiência de longos anos de aprendizagem e socialização na interação empresa e família.

A capacitação das mulheres e o seu poder de agência são particularmente importantes nas sociedades democráticas que se pautam pela observância dos direitos sociais e de uma vigilância do Estado social. Nesse sentido, o quinto capítulo, “Cooperação para a Sustentabilidade Social no Empreendedorismo Feminino – O caso das Mulheres à Obra”, de Camila Rodrigues serve os

propósitos de um estudo de caso exemplar. Ao dar conta da comunidade “Mulheres à Obra” pretende conferir inteligibilidade a práticas colaborativas de *bottom-up* de mulheres empreendedoras com pequenos negócios que se apoiam mutuamente na prossecução dos seus objetivos profissionais.

A concluir o legado dos contributos nacionais, no sexto capítulo, “Potencial de empreendedorismo feminino: (contra)tendências e singularidades das diplomadas do perfil ‘Multiativo’”, Rita Moreira destaca o papel das políticas educativas na promoção do empreendedorismo no ensino superior, integrando a sua tese de doutoramento sobre esta temática. Neste capítulo, a autora reforça a linha de estudos sobre o impacto que tem a segregação académica no sistema educativo, marcada pelas opções por ciclo de estudos e área científica, em articulação com outros fatores, na configuração de padrões de desigualdades do empreendedorismo feminino.

A partir dos capítulos sétimo, oitavo e nono, as análises de que as autoras dão conta reportam-se a realidades internacionais. Hana Witt propõe-nos olhar para as “Gigantes invisíveis”: o protagonismo de esposas e mães nas empresas familiares da Região Sul do Brasil”. Neste capítulo, a autora fala-nos de um outro tipo de invisibilidade, quando se associam os papéis de esposas e mães às empresas familiares. Da análise realizada, ficam patentes os dilemas que atravessam a empresa familiar, permitindo reiterar a importância desta figura tanto na dinâmica empresarial, pelo seu êxito e continuidade, como na socialização, transmissão de valores e mediação de conflitos quotidianos, pela aproximação da família e empresa.

No oitavo capítulo, “Emprendimiento femenino, del marco general al caso particular. Historias de vida de emprendedoras gallegas”, Sara M^a Torres Outón retrata as mulheres empreendedoras do sul da Galiza em atividades de comércio, hotelaria e prestação de serviços. Mais uma vez, se destaca a importância da formação e da experiência prévia, conjugadas com políticas públicas de apoio para fazer face aos desafios da digitalização do trabalho. Cruzando exigências de conciliação familiar com estruturas de motivação e decisão pelo empreendedorismo, a autora reforça a conveniência de se aprofundar o conhecimento desta realidade, incluindo a variável maternidade e paternidade.

No último capítulo, “Successful women entrepreneurs in the lodzkie voivodship - case studies of entrepreneurial women’s activities”, Monika Fabińska procura aprofundar as razões de uma menor expressão da atividade empreendedora junto das mulheres polacas. Além de corroborar os motivos que subjazem a essa menor predisposição, quando comparadas com os homens, e as barreiras já elencadas nos estudos sobre esta matéria, a autora reforça o papel praticamente

imperceptível ou insignificante da entrada União Europeu na transformação do mercado de trabalho. Na sua perspectiva, importa aproveitar a oportunidade dos Fundos Estruturais atuais (2021-2026) para desenvolver atividades e propor medidas de estímulo do mercado de trabalho, seguindo uma política de maior efetividade de promoção da igualdade de oportunidades e de género.

Este livro pretende, assim, avançar no conhecimento sobre as mulheres e a sua relação com o poder económico e empresarial, sendo útil para uma vasta audiência constituída tanto por mulheres interessadas em posições de liderança, como por organizações (públicas, privadas e terceiro setor), responsáveis institucionais e sociedade em geral. Em comum, importa que sejamos capazes de contribuir para uma maior justiça equitativa nos diversos planos de uma vida mais solidária, justa e decente, fundamentada em valores de autonomia e igualdade substantiva de oportunidades sociais e de género.

Referências bibliográficas

- Amâncio, L., & Correia, R.B. (2019). Em busca da igualdade: Perceção de justiça e divisão do trabalho doméstico — mudanças e continuidades. *Sociologia, Problemas e Práticas* [Online], 90 (<http://journals.openedition.org/spp/6116>). Acesso 12/08/2020).
- Connell, R. (2006). Glass ceilings or gendered institutions? Mapping the gender regimes of public sector worksites. *Public Administration Review*, 66, 792-960.
- Marques, A.P. (2020a). Na fronteira do mercado de emprego: jovens, trabalho e cidadania. *Revista Trabalho, Educação e Saúde*, 18(s1). <https://doi.org/10.1590/1981-7746-sol00249>.
- Marques, A.P. (2020b). Regresso ao trabalho em tempos pandémicos: Urgência de vinculação social. In M. Martins e Eloy Rodrigues (Editores), *A Universidade do Minho em tempos de Pandemia. Projeções, ebook* (pp. 127-151), Tomo III, UMinho Editora. <https://doi.org/10.21814/uminho.ed.25>.
- Paço, N. & Casaca, S.C. (2021). Equilíbrio entre mulheres e homens nos órgãos de governo das empresas cotadas em Bolsa. A influência do compromisso estratégico empresarial. *Sociologia, Problemas e Práticas*, n.º 96, 75-91. DOI: 10.7458/SPP20219619400.
- Radl-Philipp, R. (Ed.) (2010). *Investigaciones actuales de las mujeres y del género*. Santiago de Compostela: Universidade de Santiago de Compostela.
- Silva, M.C. et al. (Org.) (2016). *Desigualdades e políticas de género*. Vila nova de Famalicão: Editora Húmus.
- Yin, R.K (2005). *Estudo de caso: planeamento e métodos*. Porto Alegre, RS: Bookman.

Dilemas discursivos entre o relacional e o racional: definindo poder e autoridade quando se é empresária¹

Emília Fernandes

Professora Auxiliar da Escola de Economia e Gestão (EKG) da Universidade do Minho e Investigadora Integrada do CICS.Nova.UMinho
Email: miferndes@eeg.uminho.pt

Introdução

Dar visibilidade à experiência de um grupo de empresárias da região norte e colocar sob análise o modo como gerem os constrangimentos de género no seu quotidiano profissional é o propósito deste capítulo. Mais especificamente, importa compreender os processos pelos quais mulheres numa dupla posição genderizada – a de empresária, por inerência construída a partir de uma posição masculina privilegiada de poder e agência, e a de mulher, socioculturalmente marginal a contextos marcados por tais significados –, dão significado e gerem a autoridade nos seus contextos de trabalho e de negócio. As suas histórias e experiências profissionais e pessoais, recolhidas através de entrevistas de profundidade, espelham o seu constante jogo ambíguo com o género e que se opera nas sucessivas (des)localizações entre sistemas de significação: o de *mulher* e o de *empresariado* convencionalmente associado ao masculino. A ambiguidade gerada nestas deslocações de sentido surge como possibilitadora de novas condições identitárias genderizadas no contexto do empresariado.

1 O presente capítulo foi escrito a partir do texto da tese de doutoramento intitulada “*Permanência e Mudança nas “Performatividades” de Género e Empresariado. (Re)interpretando os Registos Discursivos de um Grupo de Empresárias a partir da “Posicionalidade” Feminista Pós-moderna.*” e defendida em 2013. Secções deste capítulo são, ainda, partilhadas com este primeiro texto.

Os recentes estudos feministas sobre gênero e empresariado, e que se inscrevem nas conceptualizações do gênero como um “fazer”, têm dado conta desta ambiguidade e do seu efeito de transformação nas relações de gênero, questionando, inclusive, a reprodução do lugar subalterno das empresárias. Investir na exposição destas novas possibilidades identitárias, permite suspeitar das convicções normativas sobre quem é que pode e deve ser empresária(o) e quais as legítimas práticas do empresariado. Tal, por inerência, pressupõe, ainda, reconhecer e legitimar as várias formas como as empresárias fazem gênero nas relações e contextos que habitam, nomeadamente quando procuram exercer ou dar conta da sua autoridade. A ideia não é, portanto, engavetá-las em categorias de gênero, reconhecíveis, essencializadas e dadas como adquiridas, mas expor a sua diversidade.

Mais especificamente, e a partir das 45 entrevistas realizadas, são trazidas para este texto as conceções de empresariado, e do poder e autoridade que lhe surgem ligados, produzidas por empresárias com trajetórias profissionais e pessoais diversas e ligadas a várias áreas de negócio. É ao explorar o modo como estas empresárias relatam o seu quotidiano de trabalho, as estratégias que usam para lidar com os constrangimentos ligados ao negócio e às relações profissionais e familiares que a contradição intrínseca a esse viver emerge nos diferentes modos de articulação dos significados atrelados ao que socioculturalmente significa ser mulher e ser a líder da sua empresa. Para fazer essa reflexão socorrer-me-ei das posicionalidades que esta esgrimem e procuram ocupar na sua relação com os discursos de gênero e empresariado.

Por último, alerto a/o leitor/a que neste capítulo não irá encontrar receituários programáticos especificamente arquitetados para mulheres que pretendem ser empresárias, no sentido de as tornar “mais masculinas” para serem aceites num contexto que ainda hoje as percebe como não totalmente “adequadas” aos requisitos implícitos do que significa ser um sujeito empresarial; nem uma enfatização de um empresariado feminino que mais não faz do que reinscrever as empresárias num discurso de gênero que as subalterniza e secundariza na comparação com um referente de empresariado que se mantém masculino. Acredito que é reconhecendo, todavia, a diversidade e criando plataformas políticas de entendimento das diferentes dificuldades encontradas na diferença do significa ser empresária que é possível desnaturalizar as relações geradoras de opressão, diminuição e discriminação das identidades empresariais que não são inteligíveis dentro da ficção ontológica do empresariado.

1. Género, empresariado e poder²

Ainda que tardiamente, a nova conceção do género como um “fazer situado” acabou por ter repercussões no estudo do empresariado. A investigação feminista veio dar conta de como género e empresariado se interconectam enquanto práticas socioculturais que se concretizam a partir de significados localizados e diversos (Bruni et al., 2014, 2005; Hamilton, 2014; Jennings & Brush, 2013). Aceitar tal assunção teórica é perceber que o género se concretiza na forma como as pessoas pela interação se implicam e se realizam nos atos sociais, entrelaçando o percurso pessoal com o coletivo, num dado período histórico e em diversos contextos espaço-temporais (Fenstermaker et al., 2002; Bulter, 1990). Neste sentido, defende-se que as transformações nas relações de género ocorrem tendencialmente em concomitância com as permanências assentes na reprodução da hierarquia dos géneros que tende a sobreviver em diferentes estruturas socioeconómicas.

Por sua vez, a definição de empresariado segundo estas novas abordagens feministas (Bruni et al., 2014; Blackburn et al., 2014) deixa de estar condicionada a posicionalidades formais e fixas para ser acompanhada por significados emergentes do quotidiano organizacional e de trabalho. Significados produtores e produzidos pelas redes fluidas de relações de poder que aí se concretizam e se reformulam, num constante processo de construção e negociação, e, portanto, intrinsecamente transformadoras porque originadas na performatividade criativa que é a própria vida humana e social (Hanson, 2009; Gherardi, 2015). Amparar tal assunção teórica pressupõe em primeiro lugar colocar em questão a masculinidade normativa que enforma o empresariado e que tem como efeito último a celebração da impessoalidade e da instrumentalidade pela valorização da racionalidade, a garantia da autoridade e (auto)controlo e a separação do privado do lugar público (Calás et al., 2009; Gherardi, 2015; Jennings & Brush, 2013). Em segundo lugar, impõe que se desloque a definição do empresariado da versão redutora e exclusivamente económica e mercantilista, passando a ser interpretado como atividade quotidiana sociocultural que nega a sua compreensão como ação produzida por uma casta de individualidades excecionais e elitistas de empresários (Ahl, 2004; Bianco et al., 2017; Fenwick, 2002).

É importante não esquecer que a investigação convencional, não reflexiva e funcionalista do empreendedorismo (Elam, 2008; Grant & Perren., 2002).

2 Neste texto, e ressaltando as devidas diferenças, empreendedorismo e empresariado serão usados como conceitos que se sobrepõem nos seus significados e tradições de investigação.

continua a descreve-lo como parte integrante da grande narrativa da modernidade e do progresso económico (e.g. Schumpeter, 1934/2008; Westhead et al., 2009; Zahra, 2005) e disfarçado de uma neutralidade de género (Ahl, 2004; Bianco et al., 2017). “Risco/inovação/lucro” constituem-se como um tríptico que, desde Schumpeter (1934/2008), se tem continuamente articulado no discurso académico sobre empresariado e que transborda como poder disciplinar para toda a vivência quotidiana das práticas empresárias e dos seus protagonistas (Bruni et al., 2014). Assim, são frequentes os estudos acrícos sobre a “oportunidade” (Gartner et al., 2006) nos processos de descoberta, identificação, avaliação e exploração das circunstâncias favoráveis para o negócio e a criação de riqueza, sendo os seus protagonistas descritos com frequência como detentores de uma natureza extraordinária e orientados para a autorrealização (Shane & Venkataraman, 2001). Uma parte desta investigação dominante centra-se, assim, nas qualidades individuais e/ou psicológicas da figura empreendedora (e.g. Casson et al., 2009) e que remetem socioculturalmente para o simbólico masculino (Bruni et al., 2014; Cálas et al., 2009; Hamilton, 2014).

E muito embora a masculinidade empreendedora/empresarial possa ser *mobilizada* de formas diferentes, ela assenta sempre no mesmo fundamento sociocultural: a desvalorização e separação das mulheres e do feminino (Bianco et al., 2017; Lewis, 2013) e a aparente neutralidade de género, mascara que impede a codificação dos homens empresários a partir da sua especificidade de género, garantindo-lhes a possibilidade de se furtarem a qualquer tentativa de categorização e essencialização (Ahl, 2004; Jennings & Brush, 2013). No final, produz-se uma abstração do sujeito organizacional, representado como racional, sem corpo e sem género, o que torna invisível a sua forma masculina, construída, afinal, por celebração de um corpo disponível e controlado: *disponível*, porque desprovido das responsabilidades de procriação e sem condicionalismos de tempo; *controlado*, porque imune ou resistente às emoções (Ahl, 2004; Bruni et al., 2014). Tal invisibilidade é, por inerência, expressão do poder desse corpo masculino enquanto significador da prática empresarial (Lewis, 2006, 2013). É esta imersão de significado numa certa masculinidade hegemónica do sujeito empresário que permite que as práticas do empresariado se constituam como coisa “natural” para os homens (certos homens enformados por essa mesma masculinidade) como bem explicitado nas palavras “cientificamente” convictas proferidas pelos académicos Collins e Moore: “Independentemente do que possamos pessoalmente sentir acerca do empreendedorismo/empresariado, *ele* é essencialmente *mais masculino* do que

feminino, mais heroico do que cobarde” (citados por Bruni et al., 2004, 258). É este domínio de significação que leva autores como Bruni, Gherardi e Poggio a concluir pela predominante inscrição do empresariado num “modelo darwiniano e heróico” masculino (2004: 258).

Ora, é precisamente um modo de fazer investigação, pautado por um discurso dominante focalizado nas qualidades intrínsecas e individuais do sujeito empreendedor “masculino”, que tem servido para descurar a sua significação sociocultural e, por inerência, para a ocultação das relações de poder genderizadas que o constituem (Ahl, 2004; Jennings & Brush, 2013). São, assim, vária(o)s autora(e)s que insistem na necessidade de desvelar os processos pelos quais ocorre a normalização e legitimação deste empreendedorismo normativo (Blackburn et al., 2014; Harvey, 2005; Ogbor, 2000). Fazê-lo passa, claro está, por questionar os processos de genderização dominantes e que encobre a diversidade inerente às práticas de empreendedorismo/empresariado e, por inerência, condiciona quem é o quê pode ser considerado como sujeito e ato empreendedores/empresariais (Ogbor, 2000).

O estudo de género no empresariado deixa, por isso, de ser associado à investigação que se debruça sobre mulheres que desenvolvem atividades empreendedoras ou o “género” quase sinónimo exclusivo de “mulheres”. Estudos feministas liberais foram importantes para reafirmar e legitimar a presença das mulheres na atividade empresarial pela negação da diferença em relação aos seus pares homens e pela tentativa de aproximação daquelas a uma idealidade empreendedora masculina. Todavia, defender este argumentário para alcançar a igualdade implicou apoiar políticas de empreendedorismo feminino, onde o subtexto prevalecente era o de que as mulheres necessitavam eliminar as suas “falhas” individuais e motivacionais e investir na sua progressiva “masculinização” através da aprendizagem de competências empresariais que nunca eram questionadas ao nível da sua carga simbólica genderizada (McGregor & Tweed, 2002). De forma inversa, os feminismos da diferença, reinscreveram a empresária numa versão essencializada do que significa ser mulher, pois acreditavam que o empresariado podia ser transformado pela valorização das lideranças afetivas e do enfoque nas experiências diferenciadas das mulheres no contexto privado como laboratório privilegiado para a esperada metamorfose (Calás et al., 2009; Greer & Greene, 2003). Persistir em olhar para as experiências das empresárias a partir das diferenças normalizadas de género para justificar, celebrar ou mesmo negar essas mesmas diferenças, é um beco sem saída teórica ou política. Por um lado,

porque as hipóteses de diferença não são confirmadas; por outro, porque as diferenças encontradas não são frequentemente significativas e/ou irrelevantes para o ato de empreender e as semelhanças são constantemente confirmadas (Ahl, 2006).

Ora, as abordagens feministas mais recentes defendem que é importante deixar de reinscrever a mulher na “falha” e fazer uma reflexão crítica sobre a influência mutua entre os discursos de género, que produzem e constroem os sujeitos empresariais, e os discursos de empreendedorismo, que constituem, repetindo ou inovando, sujeitos genderizados. Dito de um outro modo, é crucial compreender os processos de construção do género em diferentes contextos empreendedores/empresariais e de negócio e adotar uma perspetiva processual ao género e ao empreendedorismo: fazeres “que se operam não apenas nos e através dos corpos, mas também de conceitos, funções, indústrias, linguagens e disciplinas” (Ahl, 2006: 612). Seguindo esta “viragem crítica”, destaca-se uma investigação recente que procura estudar as performatividades quotidianas, recusando reenviar as mulheres e as suas experiências empreendedoras para o lugar marginal da norma masculina, deixando de as construir como personagens secundárias da história do empreendedorismo ou, na melhor das hipóteses, como complementares dos homens empresários (Ahl, 2004, 2006). Mais ainda, e no mesmo sentido, é ainda premissa desta nova leva de estudos descentralizar o sucesso de empreender da sua relação quase única com o desempenho e crescimento económico (Calás et al., 2009).

Deste modo, destaco alguns estudos que se focaram no interminável processo negocial implicado na construção do que significa ser empresária e nas estratégias usadas por este grupo socioprofissional para gerir a discriminação de género. Refiro, para ilustração, as estratégias de remedeio e cerimónia, de *manipulação da dualidade*, *chutagem* e *mercantilização*³, usadas por empresárias italianas para resistir ou participar na reprodução dos discursos dominantes de género e empresariado (Brunit et al., 2004, 2014). Por outro lado, as tensões na construção do feminino e da etnicidade, e o constante trabalho de fronteira, que constituíram as identidades empreendedoras de marroquinas e turcas muçulmanas a viverem na Holanda (Essers & Benschop, 2009). Ainda,

3 *Manipulação dual* quando se desloca intencionalmente entre espaços simbólicos diferentemente genderizados; *chutagem* reflete as estratégias de constantes ajustamentos linguísticos que dentro de uma dada situação desestabilizam os referentes convencionais de empreendedorismo e género; e *mercantilização* quando se explora os espaços simbólicos de género na sua versão dual hierárquica e essencialista para fins de mercado.

saliente-se os processos de desconexão das várias *alteridades* (pequena empresária, agricultora biológica, mulher) que integraram a construção identitária de agricultoras biológicas do sul de Itália (Fournier, 2002). Por último, refira-se as estratégias discursivas de neutralização do empresariado e a negação de uma essencialização feminina usadas por empresárias inglesas num fórum virtual, de forma a evitarem que nele fossem partilhados assuntos de foro privado e extraprofissional (Lewis, 2006).

De certa forma, esta nova dinâmica à volta do empresariado e do género vem permitir que se contem as “estórias para além e dentro da história” (Tsai et al., 2009) do empresariado. Neste âmbito, o poder e autoridade são temas privilegiados no estudo do empreendedorismo/empresariado. O poder é o conceito simbólico e sociocultural que atrelado ao empreendedorismo o torna um feudo masculino e define as relações de subordinação e valorização de quem é que pode “naturalmente” representar o ato de empreender (Blackburn et al., 2015). A autoridade é o estatuto formal que advém da posicionalidade organizacional, mas que é também simbólico e genderizado pelo masculino (Ahl, 2004; Bianco et al., 2017). Estudos centrados nas empresas familiares, dão conta das deslocações dinâmicas de poder entre o contexto privado/familiar e os negócios/a vida da empresa, sendo que na maioria dos casos são os filhos homens que sucedem os pais-homens empreendedores e às mulheres que participam na vida da empresa são reservados lugares conformes ao seu género, ligados aos bastidores da empresa ou considerados de menor relevância para o negócio (Guerreiro, 1996; Hytti et al., 2017). O uso do poder e autoridade e as suas naturezas genderizadas são exploradas por Edley (2000) nas relações entre empresárias e suas colaboradoras Norte Americanas. A autora concluiu que estratégias de essencialização do feminino serviram, simultaneamente, o fim de se controlarem mutuamente: porque enquanto mulheres-empresárias esperava-se que fossem compreensivas para com as colaboradoras, porque enquanto mulheres-colaboradoras se esperava que soubessem trabalhar em grupo, passivas e leais à autoridade das empresárias, e de resistirem às dinâmicas organizacionais quotidiana; e porque, enquanto mulheres-empresárias, se aceitava que fossem temperamentais e tivessem as suas “fúrias” e enquanto mulheres-colaboradoras que não respeitassem escrupulosamente os horários de trabalho devidos as suas tarefas privadas e familiares (Edley, 2000).

Interessa, pois, perceber como as mulheres gerem o seu poder nestes contextos e as limitações paradoxais da sua dupla visibilidade-invisibilidade: *invisibilidade*, porque os seus atos e subjetividades são feitos desaparecer ou silenciados

pela prática empresarial masculina (Fletcher, 2001); *visibilidade*, porque marcadas pelo signo de corpos estranhos e de exceção à norma (masculina) neutra. Como gerir tal paradoxo e se libertarem dele é a resposta que este texto procura dar através da realização de um estudo junto de empresárias que criaram o seu próprio negócio ou que se encontram ligadas a um fazer empresariado familiar, sendo estas as atuais líderes do projeto empreendedor.

2. Contextualização do trabalho empírico

As empresárias/empreendedoras portuguesas (GEM, 2021) continuam a ser uma minoria estatística de que ainda pouco se sabe e embora os estudos nacionais dedicado a este grupo socioprofissional tenham-se intensificado nos últimos anos (e.g. Marques et al., 2018; Santos et al., 2018). Como forma de conhecer e esclarecer os contextos sociodemográficos das empresárias portuguesas e aceder a este grupo, foram contactadas várias associações empresariais. Três critérios foram considerados para a constituição do grupo de participantes às quais foi endereçado o convite para partilharem as suas experiências e reflexões sobre as suas vidas empresariais: a) serem líderes do seu projeto empresarial e reconhecidas na sua comunidade como tal; a empresa ser geradora de emprego e não exclusivamente numa modalidade de autoemprego; e a aceitação do *nome* empresária por parte das entrevistadas. O segundo critério foi importante, pois permitiu explorar, a partir dele, as relações de poder e autoridade com outra(o) s atores organizacionais, nomeadamente colaboradora(e)s. O terceiro critério revelou-se de extrema utilidade, uma vez que muitas mulheres contactadas não se (re)conheciam enquanto empresárias e/ou como tendo uma participação ativa na vida das suas organizações, não obstante serem identificadas formalmente como empresárias. Posto isto, e cruzando várias formas de identificação – efeito bola de neve, lista de mulheres em quadros de direção fornecida pela AEP, contactos pessoais e recortes de jornais locais sobre empresárias -, fizeram parte deste estudo um grupo empresárias da região norte que além de empregadoras se autoapresentaram como empresárias.

No final, o grupo de participantes no estudo refletiu a realidade diversa do universo do empresariado feminino nacional. O estudo contou assim com 43 participantes, sendo que 23 empresárias estiveram implicadas diretamente na fundação da sua empresa e 20 entrevistadas eram líderes de um negócio familiar. No geral, as participantes apresentavam idades compreendidas entre 30 e os 65 anos, sendo a idade média à volta dos 45 anos. A maioria tinha uma escolaridade

igual ou superior à licenciatura (30), sendo que a dispersão na formação escolar ia da 4ª classe ao doutoramento. As suas áreas de formação também eram muito diversas: Designe de Moda, Direito, Economia, Educação Física, Farmácia, Gestão, Inglês e Tradução, Relações Internacionais, Sociologia, Contabilidade e Auditoria, Farmácia, Filosofia, Engenharia Eletrotécnica/Polímeros, Línguas e literatura Moderna e Química.

Quanto à condição familiar, número e idade dos filhos, a maioria das empresárias apresentou-se como casada (31), 31 tinha entre 1 e 3 filha(o)s, e 19 eram mães de crianças menores de idade. Persistindo no preenchimento do enquadramento familiar, refira-se que 19 dos maridos apresentavam licenciatura e 12 possuíam uma escolaridade entre a 4ª classe e o 12º ano de escolaridade, sendo ainda de interesse dizer que 7 deles eram empresários, 17 trabalhavam ou estavam ligados formalmente às empresas das empresárias.

No que concerne às suas funções na empresa, 21 empresárias assumiam a gestão geral da empresa com/ou sem ligação às funções operativas enquanto as restantes, numa tentativa de divisão do trabalho, tendiam a concentrar-se em atividades de gestão mais específicas como é o caso da direção pedagógica (1), gestão administrativa ou financeira (13), gestão comercial e/ou da produção (8). Quanto à participação na sociedade das suas empresas refira-se que 35 das empresárias detinham uma quota maioritária ou partilhada com a(o)s restantes sócia(o)s familiares e/ou não familiares, sendo que a sua percentagem poderia variar entre 100% e 27,5%. Sete empresárias encontravam-se numa posição minoritária, sendo que a sua percentagem poderia variar entre 5% e 25%.

Quanto à caracterização das suas empresas, referia-se que a maioria era de pequena e média dimensão, sendo que 24 das empresas tinha entre 10 a 30 anos e 30 reuniam entre quatro e 70 colaboradores. Metade das empresas atuava nas áreas dos serviços (estética, cabeleireiro, educação, consultoria e formação) e indústria (metalomecânica, plásticos, construção civil, papel, têxtil e alimentar), com as restantes fazendo parte da área do comércio (alimentar, livreiro, vestuário e acessórios de moda, mobiliário, saúde/farmácia e cosméticos, produtos para o lar, pilhas e baterias, e produtos para a construção civil).

A estratégia metodológica adotada para levar a cabo o estudo empírico, e como se antevê pelo método de investigação escolhido e já aqui referido, foi qualitativa. Optar por uma metodologia qualitativa significa recusar não apenas uma ontologia realista, mas também, e por acréscimo, uma versão do conhecimento ingénua e purista que pressupõe ser possível investigar fora do próprio mundo em que o conhecimento é gerado e dos seus condicionamentos políticos, sociais

e culturais (Kilduff & Mehra, 1997; Putman et al., 2005). Deste ponto de vista a investigação é ela mesma um empreendimento político que neste caso em particular se preocupa com as relações de poder do género em contexto organizacional e com o reconhecimento e emancipação da multiplicidade genderizada destes contextos, aqui pensada como constrangida pela sua própria temporalidade.

O Encontro “qualitativo” assumiu forma através da realização de entrevistas, lugares relacionais onde as empresárias partilharam diferentes e convergentes versões sobre os seus mundos vividos e sobre si mesmas. O processo interpretativo privilegiou, assim, os recursos linguísticos com e através dos quais as empresárias produziram as suas estórias (Alvesson et al., 2000): formas narrativas de se posicionarem nos discursos de género e empresariado face a uma dada audiência, presente ou imaginada, e, por isso, lugares de articulação da repetição e da diferença na construção de uma identidade pessoal, produzida e constrangida por essa ordem sociocultural (Aaltio, 2002; Gherardi, 2015).

As entrevistas, na sua maioria realizadas nos espaços de trabalho das participantes, e com uma duração média de 2h15m e foram orientadas a partir de um guião semiestruturado de natureza minimalista que se organizou não tanto à volta de questões concretas, mas de alguns temas sobre os quais as empresárias tinham oportunidade de falar livremente em função dos seus próprios percursos e interesses profissionais e (extra)organizacionais (Fontana & Frey, 2000).

De uma forma geral, foram dois os temas centrais sem que, contudo, se forçasse qualquer ordem obrigatória na interpelação das entrevistadas. Deste modo, um primeiro tema intentava suscitar significações associadas ao empresariado, o qual se iniciava com a questão de praxe “o que significa para si ser empresária?” e cujo objetivo era remeter de imediato as participantes para a posicionalidade de empresária. Ainda relativo a este primeiro tema, era introduzido no final da entrevista um exercício explícito de genderização denominado “experienciando Orlando⁴” no qual, e numa tentativa de transgenderização, se solicitava às empresárias que imaginassem qual teria sido o seu percurso de fossem “homens” e qual a importância que teve no seu percurso profissional e organizacional o facto de serem reconhecidas enquanto “mulheres”. O segundo tema assumia uma natureza biográfica, onde era pedido às participantes que contassem a estória das suas vidas de modo a compreender o momento presente enquanto empresárias. Dentro de cada narrativa foi, então, intenção explorar os

4 Por referência à obra *Orlando* de Virginia Woolf (1928/1994) que é marcada pela metáfora de transgenderização da personagem principal: “Homem e depois mulher. Mas sobretudo homem e mulher” (Monique Nathan, na contracapa do livro).

percursos passados relativos às suas experiências profissionais e organizacionais até à sua afirmação enquanto empresária e às vivências presentes e quotidianas do empresariado. Ora, a organização da entrevista à volta de uma dimensão temporal não significou que fosse imposto obrigatoriamente à entrevistada um modo de contar centrado numa organização cronológica da narrativa, podendo esta assumir uma natureza preferencialmente episódica (Reissman, 1987), centrada nas experiências interpretadas pelas empresárias como de maior importância para os seus percursos profissionais e (extra)organizacionais (Chell, 1998). A versão episódica da narrativa permitiu ainda privilegiar as pequenas histórias quotidianas na relação com os discursos socialmente partilhados quanto ao modo de fazer género e empresariado.

Refira-se ainda que as entrevistas foram sempre acompanhadas por notas de campo que permitiram registar os ambientes e espaços de trabalho onde as empresárias se moviam e as dinâmicas interacionais ligadas à condução das entrevistas.

Todas as entrevistas foram transcritas na íntegra e, para garantia de anonimato e confidencialidade, cada uma delas foi codificada com nomes fictícios de feministas que ao longo da história entrevistaram ativamente em várias áreas da vida política e social. As transcrições foram numa primeira fase manualmente e individualmente codificadas e analisadas em função dos propósitos do estudo e dos temas que emergiram da sua leitura. Numa fase posterior e no sentido de facilitar a reunião e sistematização da informação para o texto escrito fez-se uso do programa qualitativo Nvivo.

O material qualitativo produzido durante as entrevistas foi abordado a partir de uma abordagem discursiva cujo propósito foi o de interrogar os testemunhos das empresárias revelando a contradição que é inerente à ambiguidade do seus fazeres género e empresariado. Neste sentido, a análise focalizou-se no modo como as empresárias, através de um constante trabalho de fronteira (Essers & Benschop, 2009), compreendem e ativam (Kilduff & Kelemen, 2004) ficções de género e empresariado na construção das suas narrativas, dando particular atenção às estratégias por elas usadas para recriar e/ou ultrapassar as significações dominantes (Jacobson & Jaques, 1997). Assim sendo, o bricolage analítico arquitetou-se, a um mesmo tempo, pela consideração de duas dimensões discursivas: os sistemas de significação construídos e as intencionalidades, conscientes ou não conscientes, que subjazem o modo como tais significações se organizam e relacionam entre si nas narrativas e interações das participantes. Neste capítulo, interessa em particular explorar as deslocções na forma como as empresárias

gerem a sua visão do empresariado e como o ligam ao poder instrumental, considerado como normativo, e como exercem a sua autoridade nas suas empresas. A tabela seguinte dá conta das categorias de análise que foram criadas e que geraram o texto que se segue.

Tabela 1. Modelo de análise

Estratégias discursivas genderizadas	Conceitos
<p>Apropriação da instrumentalidade masculina</p> <p>Metamorfose genderizada</p> <p>Separação do privado, familiar e íntimo</p> <p>Resistência ao poder instrumental pelo recurso à área de negócio feminina</p> <p><i>Redefinindo a instrumentalidade pela emancipação através de uma ética feminina</i></p>	<p>Poder empresarial</p>
<p>(Des)identificação e reapropriação do poder autocrático masculino</p> <p>Descolagem de uma fragilidade feminina</p> <p>Valorização de um poder democrático e próximo</p> <p>Jogo com a “falta de poder”</p>	<p>Autoridade</p>

3. Entre a versão racional ou relacional do fazer negócio: O jogo de “toca e foge” com o normativo masculino da instrumentalidade

Apropriação da instrumentalidade masculina. As entrevistadas nos seus testemunhos, e no sentido de legitimarem a sua presença no empresariado circularam discursivamente à volta de uma significação marcada pela racionalidade e a técnica, ligada quase exclusivamente ao espaço público económico e mercantilista. Todavia, o relevante neste rodear do discurso normativo é a tensão que a gestão deste discurso gera nas empresárias e na construção que estas fazem si. Ora, essa tensão força as participantes a levar a cabo um trabalho de fronteira e de deslocamentos discursivos sucessivos entre o discurso de empresariado instrumental e

outros discursos concorrentes inscritos numa ética relacional e do cuidar e que lhes é tida como “própria” enquanto “mulheres”. O exercício do poder faz-se também nessa tensão e de que é ilustração o testemunho de Angelina, que gere uma empresa familiar têxtil.

Eu noto que mudei um bocado o meu perfil, noto, eu noto isso, e noto que é por causa do que eu faço, do tipo de pressão a que eu sou sujeita, basicamente por causa desse tipo de clientes que eu tenho que me pressionam muito e eu noto que pronto, fiquei mais intransigente, não admito/Não é não admito o erro, tenho menos sensibilidade, dou menos tolerância, digamos assim, a esse tipo de falhas e pressiono muito as pessoas, eu sei que pressiono muito, para conseguir os meus objetivos, eu pressiono-me a mim e pressiono os outros. Aqui dentro, sou eu/reconheço que às vezes até são mais pressionadas do que/ eu reconheço que crio, mas só assim eu cumpro os meus objetivos. As vezes reconheço que posso gerar uma certa tensão e, e, como é que se diz, ah, de interesses, conflito de interesses. Interesses, por exemplo, entre quem é responsável pela produção que quer entregar o produto/ tem que entregar o produto! Não é? Porque eu digo que tem que ser naquele dia, sou eu que defino o prazo nas ordens que eu digo, sou eu que negoceio a parte comercial e a parte, portanto, dos homens, digamos assim, que fazem a entrega propriamente dita, porque têm que ir a vários sítios entregar e depois não têm tempo, e há assim, às vezes há um certo conflito de interesse que sou eu que fomento de certa forma, porque sou eu que pressiono, tem que ser, tem que ser, tem que ser! (Angelina, Indústria Têxtil)

É dentro de um poder instrumental e racional que se pode interpretar os temas escolhidos por Angelina para definir o seu dia-a-dia de trabalho e, através dele, me dar a ver o seu lugar de centro que ocupa na sua atividade empresarial: pela valorização de uma performatividade racional e entusiasta da pressão e do (auto)controlo face a audiências predominantemente feminizadas (a sua empresa emprega maioritariamente mulheres); e a rendibilidade económica e o controlo de custos como justificação para a instrumentalização e racionalização das/dos suas/seus colaboradora/es.

Metamorfose genderizada. A (re)apropriação destas significações para a constituição das subjetividades empresariais não é, todavia, feita sem a referência a um esforço individual de metamorfose de forma a corresponder a esse ideal de empresariado. Tal é também visível no testemunho de Angelina quando no início do excerto refere que “*mudei um bocado o meu perfil*” fruto da relação e pressão que ela própria sofre e cuja fonte ela identifica previamente como sendo, sobretudo, empresárias do mesmo sector de atividade e suas clientes e que lhe servem de modelo de referência para o exercício da sua autoridade como empresária.

São se calhar muito mais exigentes [as empresárias suas clientes] do que os homens, muito mais, pressionam muito mais, e é muito mais complicado (...). Sinto é que, pronto, em relação ao perfil daquelas pessoas com quem eu lido, não é? Especificamente, noto muito, muito, muito essa diferença, isso noto! Elas são muito mais agressivas, muito mais exigentes, competitivas/bem, e mesmo comparativamente com os maridos delas, que é com quem trato da parte financeira. Competitivas, sim (ri), são muito mais, indubitavelmente, sim! Também são pessoas que estão no mercado há muitos anos, têm muita experiência/ é aquilo que eu chamo mulheres de armas, mesmo (ri)! E eu, é curioso que noto, que, de certa forma, eu fiquei, eu tornei-me, às vezes, acuso-me um bocado disso, desta pressão do trabalho, eu pessoalmente, tornei-me, ao longo destes anos, um, um bocadinho irascível, intolerante e acho, de certa forma, embora nunca comentei isto com ninguém, mas de certa forma, é/ como eu lido muito com essas clientes, de mercado nacional, são quatro, e elas são assim, eu acho que elas de certa forma influenciaram-me e moldaram um pouco o meu carácter. (Angelina, Indústria Têxtil)

A pressão para a conformação a esse sistema de significação resulta, ainda que não explicitado declaradamente, da ação de mulheres sobre outras mulheres (as clientes empresárias sobre Angelina e de Angelina sobre as suas colaboradoras) para poderem sobreviver e serem bem-sucedidas nos seus próprios negócios. É neste processo de influência mútua, operada numa relação de poder e como efeito desse discurso instrumental, cujo género não é, todavia, tornado visível, mas assumido como neutro, que se produzem legítimos sujeitos empresariais e organizacionais e que Angelina se constitui a partir de uma posicionalidade de centro no empresariado.

Separação do privado, familiar e íntimo. Assumir esta instrumentalidade no empresariado significa também omitir a ligação a uma vida privada, pessoal e íntima. Eugénie, empresária de um negócio familiar de comercialização de materiais para construção civil, reconhece a exclusão dessa dimensão da sua vida que passa pela casa, a família e, ainda, um “eu-individual-interior”.

As mulheres empresárias (...) acabam também por deixar de lado a sua parte, um pouco, um pouco de si, um pouco de si. (...) Ah, mas penso que quando as pessoas (pausa) são muito solicitadas, muito expostas, muito/ se calhar há um mundo interior que fica sempre, fica sempre, tem que ficar de lado. Porque não há tempo para tudo. Não se tem tempo para (pausa) pronto para/ para se fazer as atividades exteriores ou (não) se tem tempo para se pensar também em si, para pensar na, para dedicar à sua vida, à sua família, à sua pessoa. (Eugénie, Comercialização de Materiais para a Construção Civil)

A dimensão privada e pessoal que no início e no final do seu testemunho emerge associada às mulheres é também alargada à figura neutra de “pessoa”, através da qual Eugénie reconhece subversivamente que essa área da vida que fica de fora do fazer empresariado faz, afinal, parte de toda(o)s os que fazem empresariado e que têm que lidar com uma versão instrumental que parece não conter a pessoalidade de cada um. A armadilha de género do privado como constrangimento a uma vida privada ou do público como espaço interdito a uma vivência plena da vida privada desloca-se assim de um sujeito genderizado no feminino para um outro que emergindo como geral e neutro ao género se materializa no substantivo indefinido “pessoas”. O seu excerto é, todavia, atravessado pela dúvida que tal separabilidade seja passível de ser concretizada e com esta hesitação Eugénie desfaz uma das premissas da versão instrumental do empresariado, ainda que a volte a retomar no final da reflexão. Desta tensão e de uma reflexividade que reconhece as dificuldades de conciliação de mundos da vida interpretados como separados, emerge diria, uma resistência, não necessariamente oposicional, que dá conta dos custos que uma significação instrumental normalizada traz para a vida de todas as pessoas, e nisto, desnormalizando-a, inclusive pelo reconhecimento da sua difícil concretização.

Num outro contributo, é Flora, sócia maioritária de uma empresa de consultoria que tem apenas mulheres como colaboradoras, que expõe um fazer empresariado instrumental e a sua condição de mulher “não normal”, rejeitando, em simultâneo, uma posicionalidade de margem marcada pelo privado da casa e da família.

Quer dizer, estou sempre a crescer. Há seis anos atrás eu, sei lá, eu acho que mesmo em termos financeiros, vejo as coisas de maneira diferente (...) Era uma empresária verde e agora sou uma empresária laranja (risos). Sem conotações políticas (risos). Às tantas era as cores que eu escolhia. Amadureci (...) eu sinto, pelo facto de ser mulher é uma maior responsabilidade, pronto. Porque nos fazem sentir isso, uma responsabilidade, somos mulheres, portanto. Acima de tudo na vida pessoal. No sentido de termos de ser mais sacrificadas, na casa, naquilo que já falámos que eu não aceito, naturalmente. De todo. Não aceito mesmo//Não é fácil ser-se uma mulher normal na aceção que lhe quero dar e que já percebeu e ter-se sucesso profissional. Não se consegue. É, é muito difícil. Pode acontecer, mas não é fácil // Acho. Acho que sim. Ah, pronto, considero que tenho essas coisinhas todas que as mulheres têm, diferentes dos homens, sou diferente porque tenho uma força interior que me faz pensar que tenho que fazer o que eu quero. Não gosto que me digam “Não faças isto porque eu não quero”. As mulheres têm mais dificuldade porque normalmente tudo luta, tudo o que está à volta da mulher luta contra isso. Dizem-lhe, tu tens que ter o trabalho de casa, tens que ser tu a ir buscar o filho ao

infantário. Não te fica bem estar mais tarde fora de casa. Não te fica bem chegar a casa acompanhada de um homem, seja teu amigo, seja profissional. É todo este conjunto de coisas que eu não consinto. E que eu não vejo da mesma forma. (Flora, Serviços de Consultoria em Gestão e Formação)

Tal como em Angelina, também em Flora ocorre uma metamorfose de género. É no seguimento da sua metamorfose enquanto empresária que Flora torna visível os constrangimentos de género colocados às mulheres neste contexto e a sua posicionalidade de margem enquanto mulher, pela exigência de uma maior responsabilidade “acima de tudo na vida pessoal”. A ligação que ela estabelece entre os vários temas e a sua ordem de apresentação parecem sugerir que tal exposição da visibilidade do género (diretamente, o das mulheres e, indiretamente, o do empresariado enquanto masculino) e, com ela, da discriminação das mulheres, só lhe é agora possível porque ocorreu o seu “amadurecimento” e se sente segura no lugar que ocupa enquanto empresária. No final, o seu objetivo é não só resignificar o empresariado, mas também o que significa ser mulher, ao recusar, enquanto tal, ser ligada de imediato ao lugar privado. Neste excerto, ela reinventa-se então como sujeito singular que não sendo homem também não é mulher. Por outro lado, essa sua excecionalidade acaba por se instaurar como a norma, ou seja, ser empresária significa ser excecional, sendo que a excecionalidade se transforma na norma para caracterizar as empresárias, o que exclui todas as outras mulheres que não se encaixam nesta norma, ou seja, mulheres percebidas como normais.

Resistência ao poder instrumental pelo recurso à área de negócio feminina. A relação de aproximação ou resistência ao discurso dominante do empresariado e ao poder que lhe é inerente, poderá, ainda, ser caracterizada por um movimento discursivo de “toca e foge” e justificada pela especificidade das áreas de negócio. É neste sentido que nos testemunhos das empresárias Olive, fundadora de uma escola privada de artes, e Beatriz, farmacêutica e proprietária de duas farmácias, a construção das suas identidades como empresárias acontece por metamorfoses e ajustamentos constantes, remetendo a definição do empresariado e do poder que ocupam nessa posição para uma construção sempre indeterminada e contraditoriamente genderizada. É neste processo de transformação constante que as participantes se conseguem salvaguardar enquanto empresárias e profissionais de áreas inscritas numa feminilidade dominante e convencionalmente ligada ao cuidado do outro: a educação e a saúde.

Talvez não o seja da forma ideal (de ser empresária). Eu estou à frente da gestão mais pedagógica da escola. No fundo estou na direção geral da escola mas com uma

vertente de grande responsabilidade ao nível pedagógico. É evidente que há sempre a ideia de que as escolas não são empresas, não é? Que há grande separação, mas infelizmente isso não pode acontecer, não é? Porque isso não é mesmo verdade. (...) Nunca penso na minha postura, ou no papel que ocupo como isso [ser empresária], apesar de ter que ter isso muito presente. Empresária naquilo que é muito mais, sei lá, que é mais, posso dizer entendido, de uma forma geral, não é? (...) Portanto, não consigo colocar-me dentro desse mundo empresarial mais conhecido, mais/ apesar de/ou seja esse padrão, eu não consigo entrar muito dentro desse padrão. Apesar de/ Não é uma recusa. É uma forma diferente. Completamente diferente de atuação mas considero que realmente a escola é uma empresa e por isso se estou à frente dela posso ter esse nome de empresária. (Olive, Serviços de Educação).

A minha empresa é “sui generis”. Não é propriamente encarada sob o ponto de vista mercantilista, mas antes de mais sob o ponto de vista de serviço, prontos. Eu só sou empresária porque enveredei pelo serviço ao público, portanto, serviço no sentido de melhorar a saúde. Só que depois a vertente comercial é uma segunda parte inerente e importante, é evidente, porque nós temos que sobreviver, mas não é o principal fim. (...) Pronto, eu acho que/foi um bocado por acaso, quer dizer, o facto de ser, o facto de eu ser farmacêutica, porque se na altura eu tinha enveredado, que eu enveredei, pelo laboratório, que eu escolhi, de análises, se tivesse feito esta, esta introspeção, e verificasse com muito cuidado se era isso que eu queria, provavelmente seria. Mas, mas, não, acho que não devia ser uma pessoa muito talhada no sentido de não me sentir realizada, porque não tinha realmente a grande parte do que eu gosto e, neste momento, até já gosto da parte de gestão. Pronto já estou, já estou nisto há muitos anos e, e já, a gente sem querer/ embora continue a dizer que a parte mais importante da minha vida é a vertente ciência, saúde e não, não a gestão. A parte técnica da farmácia (...). Nunca vi isto como um aspeto mercantilista (Beatriz, Comércio, Farmácia)

Nos testemunhos das participantes destaca-se uma ambiguidade entre a empresa significada através da rendibilidade económica e da decisão racionalizada e uma outra significação desligada desse lucro imediato e defensora de uma consciência social que é pensada e justificada a partir das vivências quotidianas na escola e na farmácia e como diretora pedagógica e farmacêutica respetivamente. O poder em serem empresárias passa nestes dois testemunhos por se sentirem confortáveis para serem diferentes do que seria expectável nos negócios em geral. Todavia, a tensão permanece, uma vez que a posicionalidade assumida nunca é num só dos “mundos”, sendo que o primeiro surge como socioculturalmente mais próximo da feminilidade do cuidar e da preocupação/responsabilidade pelos outros e o segundo como não lhes sendo natural e marcado pelo primado do económico e mercantilista.

Um novo significar do empresariado passa, então, pelo empurrar dos significados masculinos normativos para uma posicionalidade de margem,

enrolando-os discursivamente na nova significação que, contudo, emerge, ainda, como pouco definida e articulada e que não deixa de ser reconhecida como imperfeita na sua forma de correspondência com esse mundo idealizado. A deslocação entre os dois discursos, um definido e normalizado e do qual as duas participantes tentam distanciar-se e o outro ainda indefinido, marginal e imperfeito, mas com o qual se identificam, é então efeito da ambivalência entre o género do empresariado que não lhes é natural e o género de uma especialização profissional a que correspondem. Poder-se-ia então dizer que as empresárias parecem resistência exercer uma resistência não oposicional ao discurso idealizado do empresariado. AS duas empresárias participam assim de um jogo que se faz com as convenções duais e essencializadas de género dos seus fazeres organizacionais, mas que as participantes transgridem ao jogarem em ambos os tabuleiros sócio-simbólicos.

Redefinindo a instrumentalidade pela emancipação através de uma ética feminina. A dificuldade de lidar com o nome “empresária”, o poder que lhe subjaz, e os movimentos discursivos de “toca e foge” são efeitos dessa tensão e do jogo que as empresárias são forçadas a fazer com os significados contraditórios do que significa ser mulher e empresária. Uma tensão que ocorre também nos negócios masculinos/masculinizados como seguidamente exemplifico com o testemunho de Louise, ligada à consultoria e auditoria em gestão.

Eu achava que sendo mulher numa profissão de homens, não podendo fazer publicidade de maneira nenhuma (esta profissão não pode ser publicitada pelo estatutos da ordem da profissão), só me podia/ como é que me implementava no mercado? // Sendo mulher nesta profissão, eu achava que a única maneira que eu podia afirmar-me na profissão era por desempenhar um trabalho que fosse útil à empresa onde eu estava a trabalhar e que eles sentissem que eu tinha competências para isso. (...) E eu considerava que a profissão estava a ser mal/ não era assim muito bem vista porque/ a maior parte das pessoas dizia assim “os revisores só dão/ vêm aqui uma vez por mês, uma vez por ano e todos os meses levam dinheiro” quer dizer era um serviço muito bem pago sem, sem trabalho. E era assinar. E era de tal maneira que a terceira empresa que eu tive que me apareceu, a quarta empresa que me apareceu, eu tive alguns problemas porque o senhor disse-me que era caro o que eu queria levar. Porque eu levei os honorários mínimos estabelecidos pela ordem/ e disse que era cara porque ele só queria que eu assinasse o papel. Portanto, eu disse-lhe que não, que não assinava o papel, que tinha que trabalhar para assinar o papel, e, então, que se calhar não podíamos trabalhar em conjunto. Não disse assim mas disse “Mas olhe que eu tenho”, pronto, depois ficou de pensar e depois acabou por me contratar. Mas eu estava a dizer-lhe “útil” era no sentido daquilo que era/ dentro do que era exigido por lei fazer trabalho, não é? Que nem todos faziam na altura para tentar dignificar

um bocadinho a profissão, pronto. Adotei uma postura diferente de trabalho, de trabalhar. (Louise, Serviços de Consultoria em Gestão)

A autoridade de Louise enquanto empresária e perante os clientes, maioritariamente homens, é-lhe dada pela sua competência e ética de trabalho. Assim, são dois os momentos que marcam o testemunho de Louise. Primeiro, são tornados visíveis o seu género enquanto mulher e o género do empresariado como masculino/masculinizado para que depois ela possa dar conta do processo de metamorfose de desgenderização de si enquanto mulher pelo recurso ao poder da competência, operando, deste modo, a neutralização da sua condição genderizada e a conquista de uma posicionalidade de centro no empresariado. Segundo, à competência é enrolada numa ética de honra e virtuosismo profissional que fura as regras do jogo de um fazer normativo com que caracteriza o universo masculino onde atua como empresária. Para Louise essa inversão da norma da performatividade empresarial parece emergir da sua distintividade de “margem”, posicionalidade de que se serve para estrategicamente recentrar o que é normativo, neste caso, na relação com os clientes e por oposição aos seus pares masculinos profissionais e empresariais.

Nestes vários testemunhos pudemos identificar a tensão que constitui as subjetividades empresariais a partir de dois movimentos discursivos diferentemente genderizados e contraditórios: um que para afirmar o reconhecimento e legitimação no empresariado se faz pela reapropriação das significações normativas do poder empresarial associado à instrumentalidade e em que o género é tornado invisível (o seu e o do empresariado); e o outro, ainda não totalmente esclarecido e definido mas que bebe em significados alternativos como o do cuidar, de uma vida privada centrada num eu-individual, e numa ética empresarial. No primeiro movimento, a reclamação dos significados normativos permite às empresárias reconstruírem-se como diferentes sujeitos genderizados que recusam ser armadilhadas pelo género mulher, estilizando uma versão essencializada deste e suscitando outras interpretações, ao relacioná-la por direito próprio com a instrumentalidade. No segundo movimento, o género, quando tornado visível, serve sobretudo estratégias de ressignificação do empresariado.

Nesta secção do texto, fica evidente que este grupo de empresárias tendem a subverter os significados genderizados que assumimos como separados e que nos seus testemunhos se misturam e se sobrepõem, baralhando e diluindo fronteiras de género e empresariado. Em última instância, o que está em causa é o acesso ao poder de se definirem como sujeitos empresariais inteligíveis e

reconhecidos socioculturalmente. Jogo de poder que se expressa no direito destas participantes se significarem enquanto sujeitos empresariais “autênticos” e que é, ainda, mais explícito quando se aborda diretamente a autoridade empresarial.

4. Relações de subordinação e colaboração: (Re)definindo a autoridade

(Des)identificação e reapropriação da autoridade autocrática masculina. Nos testemunhos das entrevistadas, a autoridade emerge como espaço simbólico masculino, o qual precisa de ser apropriado ou ao qual é necessário resistir. Tal relação íntima entre masculinidade e autoridade é tornada explícita por Ana quando me fala da sua “falta” por ser “mole” e da sua vontade de ser mais autoritária, o que julga importante para quem é empresária. Falta que é apenas resolvida pelo apoio de uma figura masculina.

Ora bem, eu sou um bocado mole. Não tenho, não tenho/ tento ver a parte delas e isso muitas vezes é difícil, não é? Difícil de equilibrar. Eu gostava de ser uma pessoa mais. Eu gostava de ser uma pessoa mais autoritária. Não sou autoritária. Por isso, por um lado acho que acaba por funcionar bem, acho que tem funcionado bem mas penso que por vezes para começar a gerir um grupo grande uma pessoa tem que ser mais autoritária, uma pessoa tem que ter um bocado mais essa postura. Eu para já tenho conseguido pela minha maneira de ser (...) O meu marido também me ajuda imenso. O meu marido é uma peça fundamental porque ele dá-me muito apoio e tem já essa maneira, um pouco mais autoritário, por isso a gente complementa-se. (Ana, Serviços de Estética)

Descolagem de uma fragilidade feminina. A reapropriação de uma autoridade autocrática percebida como masculina pressupõe um movimento simultâneo de afastamento de uma feminilidade que é percebida como frágil e não apropriada ao exercício do poder enquanto empresárias. Na narrativa de Berta, empresária ligada ao comércio de cosméticos e produtos para a casa, é bem visível o efeito dessa estratégia discursiva pela tensão gerada no exercício de uma autoridade autocrática e a sua vontade de se afastar explicitamente do modo de atuar das suas sócias, interpretadas como excessivamente emocionais e envolvidas.

Sou eu que admito e que demito, que faço o papel de má, às vezes, porque a minha mãe e a minha sócia não têm pulso, elas são muito boas. Muito boas. Eu não me considero má pessoa, só que elas deixam-se envolver muito com as funcionárias e às vezes têm uma visão humana que domina, que domina sobre a comercial e eu não sou assim. Por mais que me custe ver até uma funcionária a chorar, se eu achar que ela não é boa vendedora, se achar que é melhor para a empresa ela ir embora, eu

arranjo forma de ela ir embora. Custa-me mas alguém tem que fazer esse papel e eu, inúmeras vezes, eu repito “Isto não é a Santa Casa da Misericórdia”, nós temos que ter aqui pessoas que vendam!”. Agora estamos com workshops de auto-maquilhagem e eu tenho como projeto contratar uma maquilhadora e despedir uma funcionária que lá tenho. Porque me fica mais barato ter uma funcionária que também maquilha do que chamar uma maquilhadora para dar aqueles workshops de auto-maquilhagem. (Berta, Comércio de Produtos de Beleza e para a Casa)

Porém, neste testemunho também é evidente que o esforço de Berta, expresso a partir de um estado de alma (“por mais que me custe”), não a deixa tranquilizada porque percebe que o exercício da sua autoridade lhe traz um custo acrescido por não mais corresponder a uma significação sócio-simbólico que remete para os afetos e o ato de cuidar. Berta parece considerar que para produzir a sua autenticidade como empresária, necessita de se interditar a uma autoridade relacional aberta e próxima, empurrando tais significações para a construção que faz das suas sócias que são, assim e de certa forma, *desempresariadas* e enviadas para margem do que deve ser uma empresária eficaz.

Em Ida, que criou e gere uma grande empresa têxtil e cuja área da produção é constituída quase exclusivamente por trabalhadoras, como ilustrado pelo excerto seguinte, o poder autocrático aparece inclusive ligado aos seus ataques de “fúria” que são aqui retirados de um contexto feminino que convencionalmente se associa ao “anômalo” e “excessivo”. Ida normaliza assim a sua autoridade, que exerce sem culpa e sem grandes explicações, sobre os outros organizacionais.

Acho que me têm muito, muito respeito porque eu sou uma pessoa que expludo por tudo e por nada. Quer dizer se se/ Não sou nenhuma maluca, nem nenhuma histérica, não é? Mas acho que sou, às vezes até vejo e tolero e há enganos que tem que se tolerar, têm que se resolver os problemas, têm que se/ não é? Resolver e não é ralar nem saltar mas, mas há uma outra parte, que eu sou muito, muito rigorosa no trabalho. Muito, muito, muito. Mas sou uma pessoa que não admito nenhum operário durante o trabalho a falar, nem a olhar para o lado, nem a rir, nem a/ trabalho é trabalho. Aqui no escritório estão aqui os meus filhos e de vez em quando se preciso de fazer aqui um pé-de-vento faço e ponto final e acabou! Quando é preciso chamar alguém à atenção, por exemplo, pessoas que entram foras de horas ou o quê, ah! Já sabem que levam logo por tabela, podem ter a certeza. Agrada-lhe ou não, levam logo ali. Eu que esteja num dia não, ah! Podem ter a certeza! Por isso, aqui dentro, todas as pessoas, não é que tenham medo de mim, mas respeitam-me porque eu também respeito. Não trato mal ninguém. Não admito é que as pessoas andem aqui a fazer que fazem, não é? Se é trabalho é trabalho (...) isso pode ter a certeza, quando estou presente sou capaz de explodir, mas explodir e de que maneira! Isso pode ter a certeza. Não, (palavra impercetível) ou melhor feito, porque eu qualquer coisa

se explodir, não chamo ninguém de parte para passar um raspanete. É na hora, e na frente de quem estiver. (Ida, Indústria Têxtil)

Como empresária, Ida reivindica o direito legítimo a furar as convenções normativas de género e invadir o discurso do poder, reapropriando-se deste como algo que lhe é natural/normal sem que seja necessário proceder a qualquer forma de remedeio que resolva esse fazer transgressor.

Resumindo, as participantes que assim se constituem a partir de uma autoridade autocrática são, na verdade, a corporalização do poder que exercem sobre outras mulheres e homens e as maiores defensoras deste modo de fazer empresariado. A reapropriação dessas significações que convencionalmente surgem associadas ao masculino é assumida, sem necessidade de ser justificada. Assim sendo, as empresárias simultaneamente reproduzem e subvertem a significação de autoridade empresarial e de género: reproduzem, porque aderem a uma simbologia que privilegia a masculinidade; e subvertem porque invadem esse território que à partida lhes é interdito, criando perplexidade social e relacional e descolando-se de uma ideia de mulher e feminilidade à qual não se associa autoridade. Estas são, assim, não só narrativas reprodutoras, mas também subversivas dos grilhões da ordem de género no empresariado e, por isso, uma forma de subversão indevida e não oposicional.

O reconhecimento da autoridade acontece também por “falha” das figuras masculinas que com elas trabalham e que são subversivamente construídas por uma fragilidade e emocionalidade tidas convencionalmente como femininas. A posicionalidade de margem no empresariado fica assim reservada a estas figuras masculinas. É deste modo que, em Phoolan, empresária que gere um negócio familiar na área da metalomecânica e que veio substituir o pai como líder principal da empresa, o ato de despedir constitui-se como um exercício empresarial que confirma o seu poder nas hierarquias organizacionais e familiares genderizadas.

Quando tive que despedir pessoas que gostava bastante, foi muito difícil mesmo. Porque tinha direções de/ repare isto é/ como é uma empresa familiar/ tinha do género o anterior encarregado era sócio do meu pai e amigo de muitos anos. Ter que despedir uma pessoa que conheci toda a minha vida. Custou bastante. Que/ principalmente essa pessoa custou-me, custou-me imenso. Esse foi um dos momentos mais (críticos) // Porque era uma pessoa (...), tinha criado vícios cá dentro. Repare, era uma pessoa que estava cá desde a origem. Não deixava implementar novas, novas regras. E não deixava de ser amiga (...) Se eu dissesse que aquele/ o que tínhamos de fazer, era para ser feito de uma determinada forma, ele não permitia. Porque ele, normalmente/ e era/ porque tinha tomado as rédeas sempre, teria que ser efetuado dessa tal forma.

Entretanto/ mas também foi fácil, ele aceitou. Não, não houve conflito nenhum. E foi embora já há algum tempo //O meu pai pensou que eu era uma pessoa mais (pausa) mais/ como se costuma dizer, mais mole, mais flexível, mais/ e afinal acabou por descobrir que não era/ porque quando tivemos que intervir nesse/ a única pessoa que teve coragem para isso fui eu! No fundo teve que ser. Tanto um como o outro não tinha [refere-se ao pai e ao marido seu sócio e colaborador, respetivamente]/ nunca nenhum teve coragem para despedir ninguém. Nenhum deles teve coragem porque havia muito fator, É o tal fator afetivo, o meu pai era impensável conseguir. Da forma que ele é/ parece uma pessoa bastante, bastante forte, bastante/ mas é muito cá para fora. Porque na/ é do género para dar um raspanete, é muito, muito fácil. Agora para tomar uma atitude para mudar a vida a outra pessoa, ele em/ em toda a vida dele despediu ninguém, repare, nunca conseguiu. Ah, ouve outro despedimento que tive muito, muito/ que me custou, esse foi um excelente funcionário, foi a primeira pessoa que despedi cá dentro. Foi um excelente funcionário só que tinha um problema, mesmo se, se se exaltava andava cá dentro a agredir os colegas. E cheguei a entrar lá e ver sangue/ Andar à/ entretanto foi despedido porque já ninguém falava com ele e do género se, se se lembrasse e tivesse um martelo atirava se, se chateasse com alguém e por esse mesmo motivo foi despedido. E o meu pai que é aquele senhor que resmungava com toda a gente, que se (palavra impercetível) nunca o conseguiu fazer. (...) Exato. Ah, e é assim, todas estas, estas decisões que tomei para tomarmos o bom caminho é daí que o meu pai agora, também tenha mais confiança em mim, mas que foi/ que custou, custou. Bastante. (Phoolan, Indústria Metalomecânica)

Valorização de um poder democrático e próximo. Em paralelo ou simultaneamente a este jogo de negociação com a autoridade masculina, surge uma tentativa de reescrever a autoridade a partir de uma relação paradoxalmente inversa e em que as empresárias tendem a atenuar o exercício do seu poder, aliás já antevista na citação de Ana, e mostrando-se defensoras de relações laborais de colaboração e de uma horizontalização da autoridade empresarial. E esse o caso de Alda, proprietária de uma farmácia que herdou de seus pais e com uma equipa de colaboradores predominantemente feminizada.

Eles só acham que eu sou muito boazinha. Que eu não considero que isso é/ que isso é muito mau. Uma das coisas que eu acho que eles me podem criticar mais é que não dito regras muito forte. Acho que é das coisas que eles me podem e que sei que alguém / que às vezes dizem-me mesmo “a Doutora devia dizer é assim, assim e acabou”. Mais, mais diretiva. Sei que é uma das coisas de que eles me acusam /de resto, acho que eles gostam/ uma das qualidades que eles mais gostam é que eu gosto muito disto (pausa). Portanto, eu trabalho ao lado deles. Eu posso estar aqui dentro e eles estão ali (pausa) mas é preciso fazer outra coisa e eu estou ao lado deles. Portanto, sou boa ouvinte, também sou/ tenho perfeita consciência dos problemas que eles têm ao desempenhar aquelas coisas. Portanto, não digo só “Isto não pode acontecer” digo “Vamos lá ver o que a gente vai fazer para isto não acontecer”, e porque, porque, trabalho muito ao

lado deles. Acho que é das coisas que eles mais apreciam em mim é trabalhar muito ao lado deles. E pronto, procuro, procuro ajudá-los em tudo que, em que eles precisam e isso, acho que sim, acho que eles não, não se podem queixar. Mas acho que eles me respeitam perfeitamente, consigo que eles façam, até consigo ver/ moderá-los muito benzinho. Sei que eles me respeitam, qualquer um deles, mesmo o senhor José que é assim, que é a assim aquela ovelha negra e também me respeita perfeitamente. Não tenho dúvidas nenhuma / ele é assim porque pronto. Tem a mania que é homem (risos), tem a mania que é macho. (risos) É mesmo, é mesmo por isso. Prontos (...).Eu acho que sou chefe mas pouco. É mas eles, eles cooperam muito bem comigo eu não tenho razão de queixa nenhuma deles, de qualquer um deles. (Alda, Comércio, Farmácia).

Na narrativa de Alda, a “falta” de autoridade é transformada em qualidade, sendo este um jogo discursivo que continua à procura reconhecimento no empresariado. Todavia, tal faz-se a partir da sua reinscrição numa outra forma de se relacionar com a autoridade. Isto, não obstante a tomada de consciência de que tal performatividade está “fora” da norma, o que lhe é lembrado pela(o)s suas/seus colaboradora(e)s e um colaborador mais velho que “tem a mania que é homem, tem a mania que é macho”. Alda confirma assim que esta forma de *empresariar* que recusa uma relação direta com o poder masculino pela imposição da autoridade é sempre um risco que a pode empurrar para a margem. Esta forma mais relacional e empática, de exercer autoridade pode ser relacionada com uma simbólica feminina que, contudo, se repete num contexto que não é “naturalmente” o seu. Os significados de género são assim deslocados do sítio, apesar do perigo de reprodução da ordem de género que pode estar contido numa associação imediata da empresária enquanto mulher a um fazer empresarial que facilmente se inscreve nesse feminino.

Jogo com a “falta de poder”. Em algumas narrativas, acontece também uma tentativa de não reconhecimento da autoridade e pelo que ela possa significar de perda da feminilidade e de uma certa ideia de mulher. Tal é bem explicitado no contributo de Rosa, estilista e fundadora de uma empresa têxtil reconhecida nacionalmente e que emprega maioritariamente mulheres na produção. Rosa recusa assumir que é a figura de autoridade da sua empresa, empurrando tal posição para o seu marido e gestor financeiro da marca empresarial que tem o nome da empresária.

O patrão é o meu marido (ri). Eu digo que sou funcionária, mas eles dizem que eu mando mais que eles! Já percebeu? É assim, não tenho, o meu cargo é criar, fazer desenvolver, mas eu opino em todos os lados da fábrica. Aquilo que eu vejo que não está bem, mando e desmando e decido, percebeu? Eu digo que não tenho e tenho! Eles [os seus sócios e cunhados] Às vezes zangam-se comigo, dizem assim “Tu és uma empregada muito revolucionária/muito especial cá dentro. Mandas mais que os patrões!”,

e eu digo: “Pois, às vezes tem que ser. Quando vocês não se portam bem”, brinco com eles. Portanto, já está a ver, a minha missão cá dentro foi sempre esta. (...) Portanto, digamos que eu não faço só a criação do/ Eu faço de tudo um pouco cá dentro (...) mas há um respeito muito mútuo, cá dentro, por mim. Todos os sectores quando precisam de alguma coisa vêm-me perguntar, vêm ter comigo, pedir-me a opinião, e se isto está bem se não está. A parte produtiva, portanto, sabem, quando falam “Ai, vem aí a Rosa”, ficam todos cheios de medo, eu nem falo para eles nem digo nada. Mas basta eles saberem que vem a D^a. Rosa. Às vezes, quando algo não corre bem. Mesmo no meu sector de trabalho, e que eu vejo que as pessoas estão muito paradas e que às vezes têm o trabalho todo, parece que as vezes as coisas, parece que toda a gente bloqueou e que ficou tudo assim a olhar lá para fora. E, então, eu tenho que, nessa altura, eu fico assim comigo triste e digo “Não, há qualquer coisa que não está bem!”. E, então, eu chamo a atenção, no momento. E elas já sabem e compreendem e é isso que eu estava a dizer. Eles acham que eu sou uma líder cá dentro e adoram-me todos. (Rosa, Indústria Têxtil)

O testemunho de Rosa é marcado por um constante vai e vem discursivo que se materializa entre uma posicionalidade de centro (porque lidera e manda) e de margem (porque se apresenta como simples colaboradora e criativa). Portanto, a expressão por si usada “não tenho e tenho [autoridade]” dá conta da forma como a empresária se movimenta entre a recusa de um poder associado a um universo com o qual não se identifica enquanto criativa e a afirmação da sua presença e participação constantes em todas as decisões organizacionais, bem como da sua ascendência sobre o “descontrolo” dos homens sócios, colocando-os numa posicionalidade de menoridade organizacional. Tais desconexões em relação ao poder e autoridade são, na verdade, expressão da emancipação e do poder de Rosa, neste espaço, enquanto elemento central na dinâmica da sua organização, pois ela pode inclusive correr o risco de negá-lo sem que tal coloque em causa a sua inteligibilidade enquanto empresária por parte das suas audiências organizacionais e académicas: sócios, colaboradora(e)s e investigadora. Ela pode assim ousar *desempresariar-se* sem que tal signifique perda de autoridade e poder. Um poder que se manifesta, sempre que ela assim o desejar, numa versão difusa, presente e não presente, que não a “macula” como mulher.

A ambiguidade subjacente à relação entre autoridade e empresariado também está presente quando as empresárias trazem para as suas narrativas as suas posições familiares, como no testemunho de Hubertine.

O facto de eu conhecer, também me obrigava, de certo modo a criar certo tipo de, de fronteiras que até ali não tinham, não tinha havido necessidade de existirem, porque ia ter que haver relações, no dia-a-dia, que as pessoas iam ter que perceber que iam ter que ser diferentes, porque eu, eu ia ocupar um lugar na empresa, ia ter que ser

olhada, nesse lugar, como profissional que estava ali a desempenhar uma função, não, não podia ser nem como neta do meu avô, nem como filha dos meus pais, nem como mais coisíssima nenhuma, nem como amiga deles, nem como conhecida, não sei quê! Era a pessoa que estava a desempenhar aquela função e eu tinha que marcar ali, assim, um bocado o meu lugar. E, e isso, pronto, se para algumas pessoas é facilmente, nem é preciso dizer nada e as pessoas rapidamente percebem que é assim e, e portanto colocam as, as, as coisas no seu lugar sem, sem ser preciso nada de especial, outras é preciso fazê-las, de repente entender, de modo mais explícito “Olhe agora é diferente!”. Pronto, e isso também não é sempre fácil, não é?! (Hubertine, Indústria Têxtil)

É através de uma negociação com a autoridade que requer dos outros, que a empresária recria a sua singularidade empresarial por oposição ao legado familiar e ao lugar que ocupa na família empresarial (cf. Bruni et al., 2005: 189). Hubertine recorre a uma autoridade normativa como um selo que lhe garante a “autenticidade” enquanto empresária, o que pede o abandono de uma relação em que se neutraliza ou iguala o poder por uma outra em que esse poder é a manifestação da sua concretização como empresária.

5. Discussão e conclusão

Os testemunhos das empresárias entrevistadas dão ênfase à forma como a ambiguidade participa na negociação do género e como ela pode contribuir para criar condições possíveis para a emergência de mudanças emancipatórias (Ahl, 2004; Bianco et al., 2017) nas relações no contexto do empresariado. Desta feita, importa recircular, desafiar e exceder as ficções ontológicas de género para que estas percam o seu poder de regular o que é ex(in)cluído neste domínio sociocultural (Butler, 1990; Gherardi, 2015). Neste capítulo, foi possível torna explícito a forma como as empresárias deslizam entre versões instrumentais e relacionais e democráticas do poder no empresariado, servindo-se de todas essas significações, ainda que contraditórias, para se definirem e para as desafiarem. Fazem o mesmo com a autoridade que lhes é inerente pela posição que ocupam nas suas empresas. Todavia, a tensão é recorrente neste propósito de procura de um lugar que seja legitimado e reconhecido pelos outros e que as permita reclamar a sua autenticidade enquanto empresárias (Lewis, 2013).

Mostrar a diversidade que habita este universo do empresariado feminino e a forma como estas esgriram poder e autoridade foi assim um primeiro propósito deste capítulo. Reconhecer a diversidade e negar a essencialização de género deste grupo socioprofissional passa por partir de uma ideia de diferença que não seja passível de ser sujeita a um qualquer processo de comparação ao qual

se subentende uma medida comum mas ao invés constituída por uma multiplicidade *de singularidades*, que possam desaguar numa “imperceptibilidade do género” na qual não pode ser encontrado nenhum significado essencial ou estável, nenhum início ou fim, nenhuma fundação ou autenticidade ontológica que o obrigue a fixar-se (Linstead & Pullen, 2005: 293). É esta multiplicidade que se define o que é o empresariado e que recusa uma história única fundada numa conceção “neutralizada” económica e individualista, convencionalmente associado ao simbólico masculino. Para seguir este caminho, é imprescindível entender o ato de empreender como uma intrincada rede de movimentos socioculturais (Calás et al., 2009; Jones & Spicer, 2005) e, por consequência, deixando espaço para a participação e legitimação de diversos sujeitos empresariais (Fletcher & Watson, 2007). Tal passa por desmistificar a experiência do empresariado e reconceptualiza-la como ato “prosaico” e diverso (Steyaert, 2004) que surge como uma oportunidade para se *sair do lugar* e abrir espaço para algo novo (Steyaert et al., 2003a:8). Neste sentido, a relação entre transformação e empresariado permite equacionar a emergência de novos cenários sociais que subvertam a dicotomia e hierarquia de género (Bruni et al., 2014; Fournier, 2002).

As políticas institucionais de apoio ao empreendedorismo feminino devem, assim, ter em conta essa diversidade e definirem-se a partir de problemas concretos e convergentes enfrentados pelas empresárias, criando plataformas de entendimento comum e medidas consensuais e que resultem do envolvimento direto das empresarias na sua formulação. No sentido inverso, tal significa evitar institucionalizar medidas que forcem as empresárias a se conformarem à norma masculina instrumental ou enaltecer modelos de intervenção essencialistas femininos que limitam e simplificam o que significa a participação das mulheres no empresariado. Na verdade, as mulheres há muito que habitam estes territórios, ainda que muitas delas nos seus bastidores e permanecendo secundarizadas ou invisíveis pelo protagonismo dado aos seus pares masculinos. Interessa, pois, mostrar que esta realidade não é apenas recente e apoiar as empresárias que se encontram já no terreno a reconhecerem o “nome” a que têm legitimamente direito e a reclamá-lo como seu.

Bibliografia

- Aaltio, I. (2002). Interviewing female managers: presentations of the gendered selves in contexts. In Aaltio, I., & Mills, A. J. (eds). *Gender, Identity and culture of organizations* (pp. 201-218). Routledge.

- Alvesson, M. & Deetz, S. (2000). *Doing critical management research*. Sage Publications.
- Ahl, H.J. (2004). *The scientific reproduction of gender inequality: a discourse analysis of research texts on women's entrepreneurship*. Copenhagen Business School Press.
- Ahl, H.J. (2006). Why research on women entrepreneurs needs new directions. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 30(5), 595-621.
- Bianco, M.E., Lombe, M. & Bolis, M. (2017). Challenging gender norms and practices through women's entrepreneurship. *International Journal of Gender and Entrepreneurship*, 9(4), 338-358.
- Blackburn, R., Hytti, U. & Welter, F (2015). *Context, process and gender in entrepreneurship*. Edward Elgar.
- Bruni, A., Gherardi, S. & Poggio, B. (2014). *Gender and entrepreneurship: An ethnographic Approach*. Routledge.
- Bruni, A., Gherardi, S., & Poggio, B. (2004). Entrepreneur-mentality, gender, and the study of women entrepreneurs. *Journal of Organizational Change Management*, 17(3), 256-268.
- Butler, J (2004). *Undoing Gender*. Psychology Press.
- Calás, M.B., Smircich, L. & Bourne, K.A. (2009). Extending the boundaries 'entrepreneurship as social change'. *Academy of Management Review*, 34(3), 552-569.
- Casson, M., Yeung, B., Basu, A. & Wadeson, N. (eds). (2009). *The Oxford handbook of entrepreneurship*. Oxford University Press.
- Chell, E. (1998). Critical incident technique. In Symon, G., & Cassell, C. (eds.). *Qualitative methods and analysis in organizational research* (51-72). Sage Publications.
- Elam, A.B. (2008). *Gender and entrepreneurship. A multilevel theory and analysis*. Edward Elgar.
- Edley, P.P. (2000). Discursive essentializing in woman owned business: gendered stereotypes and strategic subordination. *Management Communicating Quarterly*, 14(2), 271-306.
- Essers, C. & Benschop, Y. (2009). Muslim businesswomen doing boundary work: The negotiation of Islam, gender and ethnicity within entrepreneurial contexts. *Human Relations*, 62(3), 403-423.
- Fenstermaker, S. & West, C. (eds.) (2002). *Doing gender, doing difference. Inequality, power, and institutional change*. Routledge.
- Fenwick, T.J. (2002). Transgressive desires: new enterprise selves in the new capitalism. *Work, Employment and Society*, 16(4), 703-723.
- Fletcher, D. & Watson, T. (2007). Voice, silence and the business of construction: loud and quiet voices in the construction of personal, organizational and social realities. *Organization*, 14(2), 155-174.
- Fletcher, J.K. (2001). *Disappearing acts: gender, power and relational practice at work*. MIT Press.
- Fontana, A. & Frey, J.H. (2000). The interview: from structured questions to negotiated text. In Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S (eds.), *Handbook of Qualitative research:* (645-672). Sage Publications.

- Fournier, V. (2002). Keeping the veil of otherness, practising disconnection. In Hopfl, H., & Czarniawska, B. (eds.). *Casting the other, the production and maintenance of inequalities in work organizations* (68-85). Routledge.
- Gartner, W.B., Davidsson, P. & Zahra, S.A. (2006). Are you talking to me? The nature of community in entrepreneurship scholarship. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 30(3), 321-331.
- GEM (2021). *2020/2021 Global report*. Global Entrepreneurship Association, London Business School, London.
- Gherardi, S. (2015). Authoring the female entrepreneur while talking the discourse of work–Family life balance. *International Small Business Journal*, 33, 649–666.
- Grant, P. & Perren, L. (2002). Small business and entrepreneurial research: meta-theories, paradigms and prejudices. *International Small Business Journal*, 20(2), 185-201.
- Greer, M.J. & Greene, P.G. (2003). Feminist theory and the study of entrepreneurship. In Butler, J. E. (ed.), *New Perspectives on women entrepreneurs*, Vol. Research in entrepreneurship and management (1-24). Information Age Publishing.
- Guerreiro, M. das D. (1996). *Famílias na actividade empresarial. PME em Portugal*. Celta Editora.
- Hamilton, E. (2014). Entrepreneurial narrative identity and gender: A double epistemological shift. *Journal of Small Business Management*, 52(4), 703–771.
- Hanson, S. (2009). Changing places through women's entrepreneurship. *Economic Geography*, 85(3), 245-267.
- Harvey, A.M. (2005). Becoming entrepreneurs. Intersections of race, class, and gender at the black beauty salon. *Gender & Society*, 19(6), 789-808.
- Hytti, U., Alsos, G. & Heinonen, J. (2017). Navigating the family business: A gendered analysis of daughter identity construction. *International Small Business Journal*, 35(6), 665-686.
- Kilduff, M. & Kelemen, M. (2004). Deconstructing discourse. In Grant, D., Hardy, C. Oswick, C., & Putman, L. (eds.), *Organizational discourse* (259-298). Sage Publications.
- Kilduff, M. & Mehra, A. (1997). Postmodernism and organizational research. *Academy of Management Review*, 22(2), 453-481.
- Jacobson, S.W. & Jacques, R. (1997). Destabilizing the field: poststructuralist knowledge-making strategies in a postindustrial era. *Journal of Management Inquiry*, 6(1), 42-59.
- Jennings, J.E. & Brush, C.G. (2013). Research on women entrepreneurs: Challenges to (and from) the broader entrepreneurship literature? *The Academy of Management Annals* 7(1), 663–715.
- Jones, C. & Spicer, A. (2005). The sublime object of entrepreneurship. *Organization*, 12(2), 223-246.
- Lewis, P. (2006). The quest for invisibility: female entrepreneurs and the masculine norm of entrepreneurship. *Gender, Work and Organization*, 13 (5), 453-469.
- Lewis, P. (2013). The Search for an Authentic Entrepreneurial Identity: Difference and Professionalism among Women Business Owners. *Gender, work and Organization*, 20(3), 252-266.

- Linstead, S. & Pullen, A. (2005). Fluid identities and engendering the future. In Pullen, A., & Linstead, S. (eds.), *Organization and identity* (265-297). Routledge.
- McGregor, J. & Tweed, D. (2002). Profiling a new generation of female small business owners in New Zealand: networking, mentoring and growth. *Gender, Work and Organization*, 9 (5), 420-438.
- Marques, C.S.E., Santos, G., Glavão, A., Mascarenhas, C. & Justino, E. (2018). Entrepreneurship education, gender and family background as antecedents on the entrepreneurial orientation of university students. *International Journal of Innovation Science*, 10(1), 58-70.
- Ogbor, J. (2000). Mythicizing and reification in entrepreneurial discourse: ideology-critique of entrepreneurial studies. *Journal of Management Studies*, 37(5), 605-635.
- Putman, L., Grant, D., Michelson, G. & Cutcher, L. (2005). Discourse and resistance: targets, practices, and consequences. *Management Communication Quarterly*, 19(1), 5-18.
- Reissman, C.K. (1987). When gender is not enough: women interviewing women. *Gender & Society*, 1(2), 172-207.
- Santos, G., Marques, C. S., & Ferreira, J.J. (2018). A look back over the past 40 years of female entrepreneurship: mapping knowledge networks. *Scientometrics*, 115, 953-987.
- Schumpeter, J.A. (1934/2008). *Theory of economic development. An Inquiry into profits, capital, credit, interest, and business cycle* (R. Opie, Trans.). Transaction Publishers.
- Shane, S. & Venkataraman, S. (2001). Entrepreneurship as a field of research: a response to Zahra and Dess, Singh, and Erikson. *The Academy of Management Review*, 26(1), 13-16.
- Steyaert, C. (2004). The prosaics of entrepreneurship. In Hjorth, D. & Steyaert, C. (eds.), *Narrative and discursive approaches in entrepreneurship* (8-21). Edward Elgar.
- Tsai, D.-H., Lin, S.-Y., Kao, M.-R. & Johansson, A. W. (2009). Stories within and behind story: a representation of entrepreneurial process, *6th International Critical Management Conference*. Warwick Business School.
- Westhead, P., Ucbasaran, D. & Wright, M. (2009). Information search and opportunity identification. The importance of prior business ownership experience. *International Small Business Journal*, 27(6), 659-680.
- Zahra, S. (2005). Entrepreneurial risk taking in family firms. *Family Business Review*, 18(1), 23-40.

O lugar das mulheres no pequeno empresariado português: factos e casos

Ana Isabel Couto

Faculdade de Economia da Universidade do Porto (FEP), Instituto de Sociologia da Universidade do Porto (IS-UP); Centro de Estudos Organizacionais e Sociais do Instituto Politécnico do Porto (CEOS.PP, ISCAP, P. PORTO)
Email: anacouto@iscap.ipp.pt; aicouto@fep.up.pt

Introdução

O presente capítulo toma como foco específico de análise trajetórias socioprofissionais de empresárias de PME. A reflexão pretende dar assim enfoque a mulheres que criaram e dirigem empresas de micro, pequena e média dimensão e decorre de uma investigação mais ampla sobre o pequeno empresariado e o processo social de criação e desenvolvimento de empresas em Portugal.¹

O capítulo privilegia dois níveis analíticos distintos na análise da relação entre empresarialidade e género: (i) um nível mais macro, que pretende oferecer um retrato evolutivo da presença das mulheres no domínio da atividade por contra própria tomando por referência o período temporal compreendido entre 1985 e 2009 e (ii) um nível mais micro de análise, centrado em trajetórias socioprofissionais concretas de mulheres que criaram e fundaram empresas.

Importa desde logo clarificar dois conceitos centrais que nortearam a pesquisa: Qual o entendimento de *empresária*? Qual o entendimento de PME adotado? Entende-se por *empresária* – mulheres proprietárias jurídicas de uma

1 Tese de doutoramento da autora Couto, A. I. (2013). *As Pequenas e Médias Empresas e os seus Empresários: Diversidade de Contextos e de Percursos de Empreendedorismo em Portugal*. Tese de doutoramento, Lisboa, ISCTE-IUL

empresa, fundadores ou não, que ocupam funções de direção, decisão e comando no interior desta e que empregam entre um a 250 trabalhadores (empregadoras *versus* trabalhadores por conta própria como isolado). Ou seja, considerando o grupo profissional dos empresários na sua globalidade, pretendeu-se estudar o segmento específico dos empresários de micro, pequenas e médias empresas (ficando assumidamente de fora do recorte empírico as grandes empresas) e dentro deste grupo socioprofissional elegeu-se para a reflexão específica contemplada neste capítulo - as mulheres empresárias.

Considerou-se importante aprofundar o estudo sobre este grupo socioprofissional específico tendo presente importantes transformações que afetaram os sistemas de emprego e de trabalho das sociedades pós-industriais, em particular no que diz respeito à importância crescente, mais qualitativa do que propriamente quantitativa, do estabelecimento por conta própria (Freire, 2001; Arum e Muller, 2004; Taylor, 2011). De acordo com Freire, o crescente estabelecimento por conta própria “trata-se de um fenómeno que não era esperado, a partir das projeções entrevistas a partir da sociedade industrial, mas que tem vindo a afirmar-se em economias desenvolvidas, pós-industriais, não tanto em termos quantitativos de aumento de ocupação de ativos, mas sobretudo na modificação da composição interna desta categoria (com algum apagamento das tradicionais «profissões liberais») e no campo da atitude dos indivíduos face à atividade económica” (Freire, 2001: 139). Em relação ao domínio das atitudes dos indivíduos face à atividade económica, o autor acrescenta ainda que “existem alguns indícios de que, em relação ao passado, haveria uma disposição mais favorável em muitos indivíduos para assumir os riscos, seja de uma atividade livre e independente, seja para iniciar um projeto empresarial” (*idem*).²

No que diz respeito ao entendimento de PME, adotou-se a proposta de definição da Comissão Europeia contemplada na Recomendação 2003/361/CE de 6 de Maio de 2003, que integra na definição de PME as designadas micro empresas, isto é, as empresas de muito pequena dimensão com um universo de trabalhadores inferior a 10, tendo-se privilegiado o critério *número de trabalhadores* (e flexibilizado os restantes dois critérios - volume de negócios e balanço total). Ou seja, foi objetivo claro desta reflexão pensar o *lugar das mulheres no pequeno empresariado*. Porquê este zoom analítico? Porque escasseiam estudos que tomem como foco de análise o pequeno empresariado. Embora exista já um património de conhecimento acumulado importante sobre empresários em

2 Para aprofundamento deste domínio de análise ver capítulo 4, Couto (2013).

Portugal, é exígua a produção sociológica nacional recente sobre especificamente os empresários de empresas de micro e pequena dimensão³, e cumulativamente ainda mais exígua, quando a cruzamos com a variável sexo: ou seja, as mulheres que criam, dirigem e coordenam empresas de micro e pequena dimensão.

1. Empresarialidade e género, que relação? Evolução do número de homens e de mulheres empresárias de PME em Portugal (factos)

Partindo da análise dos dados contemplados na base de dados nacional, os Quadros de Pessoal (GEP/MTSS), para o período temporal compreendido entre 1985 e 2009, discute-se as principais evidências de mudança, mas também de permanência, no perfil sociográfico do empresário de PME, destacando-se para a presente análise, os resultados para uma variável chave de diferenciação social: o sexo⁴.

A análise da evolução dos empresários de PME em Portugal, nos 25 anos em análise, de acordo com a variável sexo, evidencia de forma clara que estamos perante um segmento profissional claramente masculinizado.

Quando se analisa a presença de homens e mulheres ao longo dos dois últimos decénios, concluiu-se que existem diferenças estatisticamente significativas⁵ na sua distribuição, verificando-se uma presença claramente mais acentuada de homens empresários de PME.

Embora com pesos distintos, observa-se um aumento do número de homens e mulheres empresárias de PME entre 1985 e 2002, seguindo-se, após este ano,

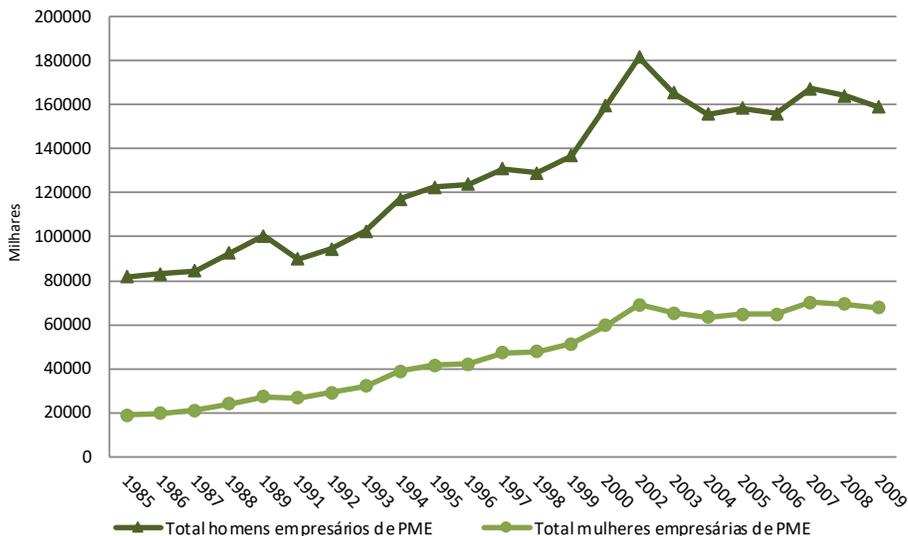
3 A pesquisa bibliográfica realizada sobre a produção sociológica nacional com enfoque específico, de forma direta e substantiva, na realidade empírica dos empresários de empresas de micro, pequena e média dimensão, confirmou esta relativa exiguidade. O leitor encontra no capítulo 1, mais especificamente no ponto 1.3., da dissertação da autora este mapeamento teórico (Couto, 2013). De resto, textos síntese recentes sobre a revisão de estudos com sede disciplinar na sociologia sobre empresários em Portugal davam conta já desta exiguidade (Freire, 2008). Destaca-se a este respeito a referência de Freire (2008) ao trabalho de Guerreiro (1996) “(...) um dos raros estudos sociológicos disponíveis sobre as pequenas e médias empresas (PME) portuguesas” (Freire, 2008:186).

4 Uma primeira dificuldade encontrada na operacionalização deste objetivo de caracterização da evolução do perfil sociográfico do empresário de PME foi a identificação de uma única fonte de dados capaz de dar resposta a esta proposta de análise. De resto, autores com investigações neste domínio, e reportando-se a contextos temporais mais distantes, davam já conta desta dificuldade: “torna-se difícil fornecer um retrato-robot do novo empresário e da nova empresa portuguesa, face à disparidade de objetivos e amostras utilizadas pelos estudos de que dispomos até ao momento nesta matéria” (Sousa, 1989:87).

5 Foi realizado um teste t para amostras independentes, a um nível de significância de 5%. O valor do *p-value* do teste t obtido foi inferior a 0,001, pelo que se assume que existem diferenças estatisticamente significativas entre o grupo dos homens e o grupo das mulheres.

uma estagnação do ritmo de crescimento para ambos os sexos, em particular para os homens, onde se registou uma ligeira descida nos dois anos posteriores.

Figura 1. Evolução do número de empresários de PME, segundo a variável sexo, 1985-2009



Fonte: Quadros de Pessoal, GEP/MTSS, 1985-2009

Importa, contudo, chamar a atenção para novas tendências que se desenharam e que revelam dinâmicas de crescimento do número de mulheres entre este grupo socioprofissional apesar da sua relativa escassez em relação ao número total de homens na mesma função. Esta constatação não é, de resto, exclusiva deste estudo, tendo sido aliás objeto de investigação sociológica específica (Rodrigues, 1991: 115).

A análise levada a cabo permitiu constatar que apesar de a propriedade de empresas de micro, pequena e média dimensão em Portugal ser claramente masculinizada, verificou-se, nos últimos anos, uma tendência de esbatimento das diferenças de género. Verifica-se que no lapso de 25 anos, entre 1985 e 2009, cresce, em valores absolutos e relativos, o número de empresários de PME mulheres. O ritmo e intensidade de crescimento é mais rápido e acentuado entre as mulheres, tendo registado taxas de variação superior a 200% entre 1985 e 2009 - facto que não poderá deixar de ser atribuído, antes de mais, aos valores diminutos

de partida -, sendo que se verificou entre 2000 e 2009 um decréscimo em valores absolutos e relativos, no caso dos empresários de PME homens (quadro 1.).

Quadro 1. Evolução do número de empresários de PME em Portugal, por sexo, 1985-2009
(% em coluna)

Sexo	1985		2000		2009		Taxa de variação	Taxa de variação
	n	%	n	%	n	%	1985- 2000	1985- 2009
Homens	81.763	81,2	159.400	72,7	158.871	70,1	95,0	94,3
Mulheres	18.894	18,8	59.769	27,3	67.879	29,9	216,3	259,3
Total	100.657	100	219.169	100	226.750	100	--	--

Fonte: Quadros de Pessoal, GEP/MTSS, 1985-2009

Muito embora as mulheres estejam sub-representadas na categoria socioprofissional de empresários de PME, verificou-se, nos últimos 25 anos, uma tendência de aumento da percentagem de mulheres empresárias nas três classes dimensionais de empresa em análise (ou seja, nas micro, pequenas e médias empresas) (figura 2.), acompanhada, por sua vez, pela correspondente diminuição da proporção de homens empresários de PME (figura 3.). Uma análise desagregada por dimensão, permitiu ainda concluir que o aumento do número de mulheres empresárias tendo sido mais acentuado ao nível do segmento das empresárias de micro empresas: se em 1985, 20,4% do total de empresários de micro empresas eram mulheres, em 2009 essa percentagem aumentou para 31,1% (figura 2.).

Figura 2. Evolução da percentagem de mulheres empresárias de PME, por dimensão da empresa, 1985-2009

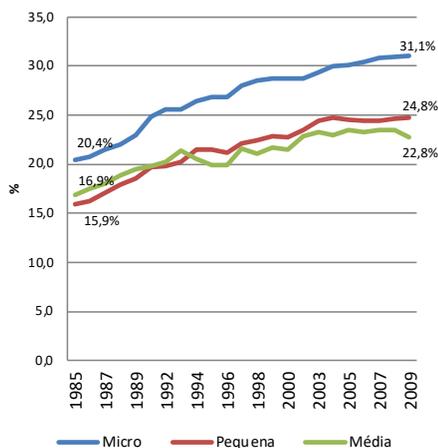
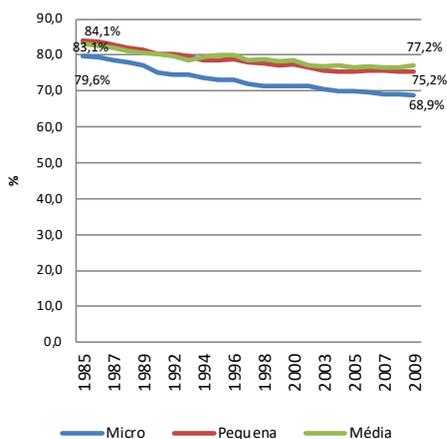


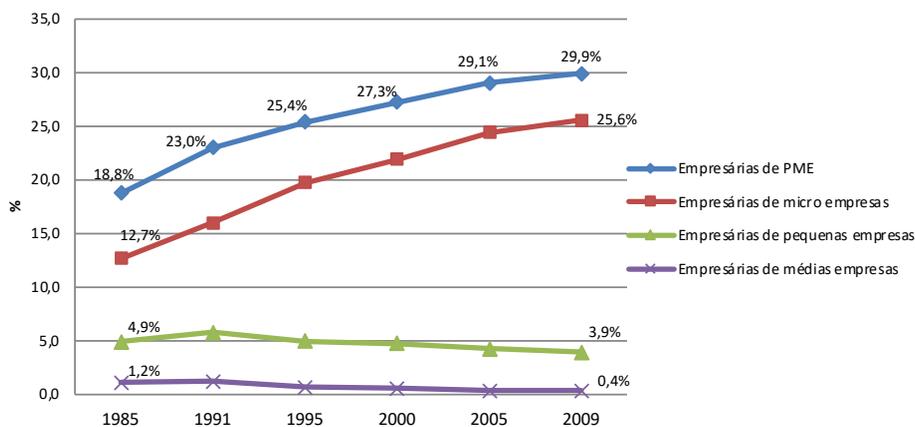
Figura 3. Evolução da percentagem de homens empresários de PME, por dimensão da empresa, 1985-2009



Fonte: Quadros de Pessoal, GEP/MTSS, 1985-2009

Também pela análise da figura 4. que considera o total de empresárias de PME (não se desdobrando, portanto, a análise por dimensão de empresa), podemos concluir que, nos 25 anos em análise, a percentagem de mulheres empresárias de PME aumentou. No ano de 1985, 18,8% do total de empresários de PME eram mulheres, sendo que em 2009 se registou um aumento da proporção de mulheres no total de empresários de PME correspondendo a 29,9% (linha azul). Assim, alguns traços singulares emergem da análise deste grupo socioprofissional: o aumento da presença de mulheres na empresarialidade faz-se sentir sobretudo ao nível das micro empresas (linha vermelha); complementarmente, quanto maior a dimensão da empresa, menor a presença de mulheres empresárias.

Figura 4. Evolução da percentagem de mulheres empresárias de PME, 1985-2009⁶



Fonte: Quadros de Pessoal, GEP/MTSS, 1985-2009

Colocando o debate em torno da dialética *mudanças e persistências*, podemos concluir que, no que diz respeito a *persistências*, as mulheres, comparativamente aos homens, estão globalmente sub-representadas na categoria de empresários de PME. Relativamente a tendências de *mudança*, verifica-se, uma tendência de esbatimento das diferenças de género. Isto é, nos últimos anos tem-se verificado um aumento do número de mulheres empresárias de PME, sobretudo ao nível das microempresas.

Em suma, a análise realizada da evolução da composição sexual dos empresários de PME entre 1985 e 2009 confirmou a existência de dinâmicas de crescimento do número de mulheres entre este grupo socioprofissional, sobretudo ao nível das microempresas, que contribuíram para o esbatimento desta assimetria (quadro 1.). Em todo o caso, importa referir que o fosso quantitativo entre o número de homens e mulheres permanece profundo, revelando protagonismos

6 Os valores percentuais apresentados na figura resultaram do seguinte cálculo: Mulheres de x dimensão de empresa no ano y / Total de mulheres e homens empresários de PME (micro+ pequenas + médias), no ano y .

desiguais dos dois sexos dentro da atividade empresarial das PME⁷. À semelhança de resultados obtidos na análise do segmento de classe “empresários e dirigentes” (Machado e Costa, 1998), também ao nível do segmento específico dos empresários de pequenas e médias empresas se constatou uma baixa de taxa feminização e uma composição sexual assimétrica,⁸ que se tende a acentuar com o aumento da dimensão da empresa.

2. O lugar das mulheres no pequeno empresariado português: casos ilustrativos

Ancorada na análise das narrativas das empresárias de PME entrevistadas, a perspetiva analítica que orienta o presente ponto desenvolve-se por referência ao percurso de vida das mulheres entrevistadas e que integram este grupo socioprofissional. Partindo das experiências e vivências destas participantes que, em determinado momento do seu percurso de vida, optaram pela via da empresarialidade como forma de integração no mercado de trabalho, procurou-se aprofundar, nos retratos apresentados, focados quer na trajetória socioprofissional das empresárias destacadas para esta reflexão (*Elsa Guimarães e Paula Rodrigues*)⁹, quer nos traços organizacionais das empresas que criaram e dirigem, a diversidade de processos, contextos e fatores facilitadores ou inibidores do empreendedorismo e do acesso à empresarialidade. A análise será, assim, conduzida de forma a compreender o modo como esses processos e dinâmicas se inscrevem nos percursos individuais dos sujeitos, bem como (i) o papel dos diferentes atores sociais (a família, a escola, o Estado, através das suas políticas públicas, as redes de sociabilidade, a banca, etc.) na definição de percursos de

7 Embora reportando-se a universos quantitativamente mais restritos de empresários, estudos anteriormente realizados dão igualmente força a esta evidência empírica que revela que o universo da empresarialidade permanece vedado às mulheres, que se encontram claramente sub-representadas: no estudo coordenado por Silva, as mulheres representaram apenas 4,5% do total de empresários que responderam ao questionário postal aplicado (Silva e outros, 1989:35); também no estudo em que participei sobre género e empreendedorismo, coordenado por Guerreiro, verificou-se que, do conjunto de 695 respostas ao *inquérito on-line* aplicado, a maioria dos empresários era do sexo masculino (74,4%), concentrando a amostra menos de um terço de mulheres (25,6%) (Guerreiro, Alexandre, Barroso, Caetano, Couto e Rodrigues, 2011: 117).

8 Importa referir que no caso da pequena e média empresarialidade não se está necessariamente perante uma categoria detentora de maiores recursos económicos, conforme o nível analítico micro desta pesquisa revelará. Também outras pesquisas realizadas anteriormente chamavam a atenção para o segmento de classe específico que o pequeno empresariado representa na estrutura de classes em Portugal, caracterizado por lugares híbridos e situações intermédias na estrutura social (Guerreiro, 1996: 258), pelo que subsumir no segmento de classe “empresários e dirigentes” poderá ocultar realidades mais complexas e traços de classe contraditórios.

9 Com o objetivo de garantir o anonimato das empresas e respetivos empresários que participaram na pesquisa foram atribuídos nomes fictícios às empresárias e respetivas empresas.

empresarialidade; (ii) os fatores favoráveis e obstaculizadores à empresarialidade, (iii) as atribuições de significado à vivência da empresarialidade pelos próprios agentes, (iv) as motivações para a criação da empresa.

Para a operacionalização destes objetivos foi desenvolvida uma estratégia metodológica de cariz qualitativo, ancorada à realização de entrevistas de cariz biográfico e deslocado o nível de análise para um nível mais micro, focado nas trajetórias de vida de um grupo limitado, mas diversificado de empresários e empresárias de PME¹⁰. O conjunto de entrevistados, do qual se extraem para esta reflexão 2 casos, foram selecionados de forma não aleatória, tendo por referência segmentos específicos delineados de empresários a entrevistar (com baixas e elevadas qualificações, homens e mulheres, jovens e velhos, com baixos e elevados níveis de escolaridade, empresas recém-criadas e empresas com maior antiguidade, etc.). As entrevistas de cariz biográfico realizadas pretenderam, em traços largos, cobrir as diferentes dimensões da vida do/as empresário/as de PME, como a família, o percurso educacional, as atividades e o tempo dedicado ao lazer, percursos ocupacionais prévios (idade de entrada no mercado de trabalho; tipo de profissões/ocupações exercidas; durações respetivas; opções e indecisões; etc.). Particular enfoque foi, no entanto, atribuído à trajetória profissional e ao percurso de empreendedorismo do empresário, tentando destacar as principais razões e motivações para a criação da empresa, principais obstáculos e fatores favoráveis encontrados no momento de criação, principais problemas enfrentados na gestão do dia-a-dia da empresa, práticas gerais de gestão dos recursos humanos, mas também as representações individuais face à crise económica e as projeções da empresa no futuro.

O guião de entrevista elaborado foi, portanto, estruturado em cinco blocos de questões ou temáticas: o primeiro sobre a trajetória socioprofissional e de caracterização do contexto familiar de origem e atual do empresário; o segundo sobre o processo de criação e a história da empresa; o terceiro bloco de questões de caracterização geral da empresa e das práticas de gestão; o quarto bloco de questões dedicado às representações e às projeções da empresa no futuro, bem como às avaliações e posicionamentos dos empresários em relação a aspetos a melhorar, de forma a favorecer o desenvolvimento das PME em Portugal; e, por fim, o quinto bloco dedicado às práticas culturais e de lazer.

10 No quadro da pesquisa global que enquadra este capítulo, realizaram-se 20 estudos de caso em PME (empresário/a + empresa) e são o resultado de uma amostra em bola de neve – cuidadosamente selecionada – de forma a assegurar a intrínseca heterogeneidade que caracteriza o universo das PME.

Em todos os casos foram elaboradas notas etnográficas sobre o estabelecimento de contactos, sobre o local onde as entrevistas foram realizadas e sobre a forma como decorreram. Mais de metade das entrevistas realizadas decorreram nas instalações das empresas da/os entrevistada/os, como nos casos das empresas de Elsa Guimarães e de Paula Rodrigues, o que permitiu enriquecer o estudo com notas importantes resultantes da observação direta dos espaços e contextos de trabalho.

Atentemos por ora à caracterização dos 2 casos (empresárias e respetivas empresas) destacados para esta análise: o caso de Elsa Guimarães e da sua empresa *Perfumes e Essências* e o caso de Paula Rodrigues e da sua empresa *Limpezas e Companhia*.

Os quadros seguintes compilam e sumarizam os dados de caracterização social das empresárias de PME selecionadas para a presente reflexão (quadros 2 e 3) e respetivas empresas (quadro 4). Cada um destes casos ilustra dois percursos-tipo distintos identificados pela autora (Couto, 2013), sendo que o principal critério para a seleção dos mesmos foi o *contraste* que representam em termos do nível de escolaridade da empresária (ver quadro 2) e dos setores de atividade das empresas que criaram e dirigem (ver quadro 4).

Para a caracterização social das empresárias de PME entrevistadas considerou-se duas variáveis chave de diferenciação social: a idade e o nível de escolaridade. Considerou-se ainda uma variável importante nos estudos de empresarialidade, em concreto se esta foi (ou não) a primeira atividade profissional.

Quadro 2. Caracterização social das empresárias de PME entrevistadas

Entrevistada ¹¹	Idade	Nível de escolaridade	Empresarialidade 1ª atividade profissional	Última profissão
Elsa Guimarães	40	Doutoramento	Não	Investigadora
Paula Rodrigues	55	2º ciclo ensino básico	Não	Vendedora de imóveis

As empresárias de PME entrevistadas apresentam 40 e 55 anos de idade. Ainda que o conceito de *jovem* seja volátil, considera-se que a primeira, Elsa

¹¹ Com o objetivo de garantir o anonimato das empresas e respetivos empresários que participaram na pesquisa foram atribuídos nomes fictícios às empresárias e respetivas empresas.

Guimarães, integra o segmento das “jovens empresárias de PME”¹² e, a segunda, Paula Rodrigues, por sua vez, o segmento das “velhas empresárias de PME”.

A empresarialidade não constituiu a primeira inserção profissional para ambas as empresárias. Elsa Guimarães antes de criar a sua empresa exerceu anteriormente a profissão de investigadora em um centro de investigação de uma instituição de ensino superior público e Paula Rodrigues a profissão de vendedora de imóveis. Apresentam em comum o facto de as inserções profissionais prévias serem em geral na mesma área, ou numa área próxima (capaz de capitalizar contactos, como se detalhará no retrato de Paula Rodrigues) da empresa criada.

A análise das origens sociais das entrevistadas revela uma proximidade em termos dos antecedentes escolares e profissionais da família de origem, isto é, dos pais e das mães das empresárias. Relativamente aos antecedentes escolares, verifica-se que ambas as empresárias são provenientes de famílias com poucos recursos escolares, sendo ambos os pais detentores do 1º ciclo do ensino básico. As empresárias entrevistadas apresentam, portanto, níveis de escolaridade superiores aos seus pais (e mães), sendo que no caso de Elsa Guimarães é particularmente evidente essa distância escolar. Com efeito, o caso de Elsa representa um caso claro de *contratendência*, isto é, um exemplo paradigmático de *percursos de contratendência de sentido ascendente*, que correspondem a indivíduos com percursos bem-sucedidos no ensino superior, - no caso de Elsa, atingiu o nível máximo de escolaridade, o doutoramento -, provenientes de famílias detentoras de baixos recursos escolares e económicos (Couto e outros, 2014). Mesmo em termos ocupacionais podemos igualmente concluir que estamos perante um percurso socioprofissional *ascendente*, se considerarmos que Elsa Guimarães é empresária de uma *spin-off* de micro dimensão dedicada à produção de fragâncias, com uma forte componente inovadora e tecnológica, sendo o seu pai carpinteiro e a mãe costureira.

12 No quadro mais amplo da pesquisa onde se insere este capítulo, definiu-se como “velhos empresários de PME” empresários com idade superior a 45 anos; os restantes, por oposição, foram considerados na categoria de “jovens empresários de PME”. O uso e a opção pelo termo “velha/os” na pesquisa não traduz qualquer sentido valorativo ou negativo. Pretendeu-se somente dar conta, de uma forma direta e inequívoca, destes dois grupos etários contrastantes.

Quadro 3. Origens sociais das empresárias de PME entrevistadas

Entrevistada	Escolaridade		(Última) Profissão		Classe social do grupo doméstico de origem ¹³
	Pai	Mãe	Pai	Mãe	
Elsa Guimarães	1º ciclo ensino básico	1º ciclo ensino básico	Carpinteiro	Costureira	Operários (O)
Paula Rodrigues	1º ciclo ensino básico	1º ciclo ensino básico	Revisor na CP	Doméstica	Empregados Executantes (EE)

A análise da situação socioprofissional dos pais permite, portanto, completar esta aproximação ao perfil de classe de origem das empresárias de PME entrevistadas. Como se pode observar pelo quadro 3., as entrevistadas pertencem a grupos domésticos de origem situáveis em dois lugares de classe contemporâneos distintos: *Operários* e *Empregados Executantes*.

Ficam, portanto, de fora desta análise casos de empresárias pertencentes à classe social de *Empresários, Dirigentes e Profissionais Liberais* (EDL) (ou seja, casos de empreendedorismo familiar clássico, em que as mulheres assumem a direção da empresa fundada previamente pelos pais ou outros familiares, um percurso-tipo que foi aprofundado na pesquisa da autora e denominado de *Percursos de empreendedorismo tendencial (familiar)* (Couto, 2013: 242; Couto, 2020) e, mais tarde, também alvo de pesquisas autónomas específicas (Marques e Couto, 2017; Marques e Couto, 2020a; Marques e Couto, 2020b) e dá-se ênfase a casos de empreendedorismo feminino cuja classe social de origem das empresárias é distinta e distante (O e EE) da que atualmente precognizam. Esta característica comum aos casos permite colocar a nu outros fatores facilitadores do acesso e vivência da empresarialidade (como a importância das qualificações, como no caso de Elsa, ou mesmo a capacidade de *agência* (versus *estrutura*), como no caso de Paula Rodrigues), mas também fatores

13 Para a construção da classe social do grupo doméstico de origem recorreu-se à metodologia proposta e explanada por António Firmino da Costa (1999:208-245), resultando, portanto, da classificação prévia individualizada da categoria socioprofissional do pai e da mãe de cada entrevistado. Esta metodologia e tipologia classificatória inserem-se num conjunto amplo de pesquisas iniciadas por João Ferreira de Almeida, António Firmino da Costa e Fernando Luís Machado, mais tarde aprofundadas e aplicadas em pesquisas de âmbitos diversos.

motivacionais para a empresarialidade, que não aqueles tradicionalmente associados ao empreendedorismo familiar.

Quadro 4. Caracterização das empresas

Entrevistada	Empresa	Ano de fundação da empresa	Antiguidade (anos)	Dimensão (nº trabalhadores)	Sector de atividade (CAE)	Localização
Elsa Guimarães	<i>Perfumes e Essências</i>	2004	Jovem (7 anos)	Micro (3)	Outra investigação e desenvolvimento das ciências físicas e naturais (72190) Produção de fragâncias e perfumes	S. João da Madeira
Paula Rodrigues	<i>Limpezas e Companhia</i>	2010	Recém-criada (1 ano)	Micro (2)	Atividades de limpeza geral em edifícios (81210)	Lisboa

O quadro 4 sintetiza os dados de caracterização das PME alvo de estudo de caso. Estamos perante duas micro empresas, uma *recém-criada* e outra *jovem*.¹⁴

Em termos do setor de atividade económica, a empresa de Elsa Guimarães - *Perfumes e Essências* - integra um setor mais tecnológico e inovador (CAE 72190 - Outra investigação e desenvolvimento das ciências físicas e naturais) e, por sua vez, a empresa de Paula Rodrigues - *Limpezas e Companhia* - integra o setor dos serviços, em concreto aquele dedicado a Atividades de limpeza geral em edifícios (CAE 81210).

Os dois retratos de empreendedorismo feminino que se apresentam de seguida ilustram dois (de seis) percursos-tipo de empreendedorismo identificados pela autora (Couto, 2013)¹⁵, que importa caracterizar.

O caso de Elsa Guimarães é um exemplo paradigmático do *percurso-tipo de empreendedorismo jovem e qualificado* (Couto, 2013: 217). Ou seja, um

14 No quadro mais amplo da pesquisa onde se insere este capítulo, construi-se a seguinte escala de antiguidade: (i) *empresa recém-criada*: até 5 anos; (ii) *empresa jovem*: 5 a 10 anos; (iii) *empresa estabelecida*: mais de 10 anos. O ano considerado para cálculo da antiguidade foi 2011.

15 A análise interpretativa aturada das narrativas de empresarialidade permitiu identificar um conjunto de seis percursos-tipo de empreendedorismo: (1) Percursos de empreendedorismo *jovem e qualificado*; (2) Percursos de empreendedorismo *clássico e pouco qualificado*; (3) Percursos de empreendedorismo *tendencial (familiar)*; (4) Percursos de empreendedorismo de *contratendência*; (5) Percursos de empreendedorismo *instrumental*; (6) Percursos de empreendedorismo *serial* (para maior aprofundamento desta tipologia, ler capítulo 7 da autora (Couto, 2013, pp. 199-292).

percurso-tipo de empreendedorismo caracterizado por reunir casos que apresentam em comum as seguintes características: (i) percursos de empresarialidade recentes, ou seja, reportam-se a casos que integram empresas com antiguidade reduzida; (ii) empresário/as jovens (idade média=32 anos); (iii) nível de escolaridade da/os empresária/os ao nível do ensino superior (igual/superior a licenciatura); (iv) empresas próximas das áreas de formação do empresário/a; (v) em termos de principais fatores motivacionais para a empresarialidade, esta decorre de um projeto maturado e sustentado; (vi) verifica-se uma forte importância dos mecanismos de socialização e competências adquiridas no contexto escolar; (vii) bem como um caráter tendencialmente inovador do serviço ou bem produzido pela empresa; (viii) contextos familiares de origem próximos do trabalho por conta própria; (ix) empresarialidade não é necessariamente valorizada pela recompensa ou maior retorno económico, mas sim a consubstanciação de um projeto pensado e desejado de autonomia, uma forma de realização pessoal e profissional.

O caso de Paula Rodrigues é, por sua vez, um exemplo ilustrativo do *percurso-tipo de empreendedorismo instrumental* (Couto, 2013: 267). Os percursos de empreendedorismo instrumental caracterizam percursos de entrada na empresarialidade motivados pela procura de uma forma alternativa de integração profissional, ancorada a experiências profissionais prévias por conta de outrem insatisfatórias. Os casos que integram este perfil diferenciam-se dos restantes precisamente porque o trabalho por conta própria surge nas trajetórias socioprofissionais destes indivíduos, não como uma primeira opção de vida profissional, ou como o resultado da consubstanciação de um desejo de longa data em ter a própria empresa, mas, pelo contrário, como uma sequência refletida (muitas vezes após uma situação de desemprego voluntário) e de alternativa a um percurso profissional prévio por conta de outrem pouco satisfatório. Ou seja, estamos perante percursos de entrada na empresarialidade motivados pela procura de uma forma alternativa de integração profissional (e não por uma forte atratividade pelo trabalho por conta própria ou pelo desejo de ter a própria empresa). Caracterizam-se ainda por uma visão estratégica e instrumentalizada do trabalho por conta própria, evidenciando explicitamente perspetivas e estratégias balizadas de crescimento. Existe, com efeito, um desejo de permanência na empresarialidade, mas não de investimento em estratégias de desenvolvimento do negócio ou de crescimento da empresa, sob pena de este crescimento do projeto empresarial possa traduzir-se (novamente, isto é, como o vivenciado previamente nos trabalhos por conta de outrem) em dificuldades de conciliação trabalho- família, horas de trabalho acrescidas, insatisfação, etc.

Em suma, os casos englobados neste percurso-tipo reportam-se a vivências de empresarialidade em que as empresas criadas surgem como projetos de procura de autonomia e de concretização de um objetivo explícito de procura de inserção profissional (p.e. após situação de desemprego voluntário ou de vivências insatisfatórias ao nível do trabalho por conta de outrem) e não um projeto empresarial resultado de “reais vocações para o empreendedorismo” (Freire, 2008:190).

De forma a ilustrar, através de um caso concreto, cada um destes percursos-tipo, apresenta-se de seguida dois retratos de empreendedorismo feminino, focando não só as motivações para a criação da empresa, os fatores favoráveis à criação, os fatores obstaculizadores do desenvolvimento do projeto empresarial, a trajetória, o percurso de vida das empresárias entrevistadas, mas também, oferecendo um retrato organizacional das empresas por elas criadas e dirigidas.

Elsa Guimarães, *Perfumes e Essências* – Um percurso de empreendedorismo jovem e qualificado

Elsa Guimarães tem 40 anos, vive em Santa Maria da Feira, é casada e tem duas filhas. Oriunda de uma família com poucos recursos económicos e escolares, os pais de Elsa completaram o primeiro ciclo do ensino básico e são, atualmente, reformados. O pai era carpinteiro, tendo emigrado para França, onde laborou durante vários anos. A mãe era costureira, trabalhava por conta própria em casa, tendo sido proprietária, durante alguns anos, de uma pequena loja de venda de roupa multimarca. O irmão é licenciado em engenharia civil, área onde exerce a sua profissão. O marido de Elsa Guimarães possui uma licenciatura em engenharia eletrotécnica pela Universidade do Minho e é, neste momento, empresário e fundador de uma empresa na área de eletrotécnia e mecânica, com sede em Braga.

Elsa licenciou-se em engenharia química na Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto (FEUP). Quando do término da licenciatura, Elsa inicia de imediato o seu percurso de investigação, primeiro enquanto bolsista de investigação num projeto e, mais tarde, enquanto bolsista de doutoramento, num centro de investigação da FEUP, laboratório associado do Estado. A empresa que fundou e dirige desde 2004 surgiu no contexto da universidade e do grupo de pesquisa que integrava. A *Perfumes e Essências* é uma *spin-off*, uma micro empresa com três trabalhadores, que surgiu no âmbito de um projeto de investigação coordenado por Elsa Guimarães no final da sua pesquisa de doutoramento.

Apesar de gostar de trabalhar em investigação e no contexto académico, Elsa nunca escondeu o desejo de ganhar experiência num contexto empresarial e de, mais tarde, criar uma empresa. Contudo, esse desejo só se viria a concretizar alguns anos mais tarde.

“Acabei a minha tese de doutoramento em 1998. Em 98 já tinha como objetivo ir para a indústria. Sempre tive muito a ideia da criação da empresa, mas ainda não tinha surgido uma oportunidade, uma ideia de negócio que fosse facilmente concretizável... E, por isso, a minha ideia era ir para a indústria para ganhar experiência industrial. (...) Entretanto, surgiu o convite do laboratório para entrar e iniciar uma nova área, a área de perfumes (...) Eu fiquei muito dividida, até porque achava que já estava com alguma idade, e porque a minha necessidade era de ir para a indústria, de partir para um trabalho mais prático. Mas, como o desafio foi tão grande, eu acabei por aceder. Então candidatei-me a uma bolsa de pós-doutoramento e continuei lá (...).”

A aproximação à área de produção de fragrâncias surge, portanto, quando do término do doutoramento, em que Elsa é convidada por dois antigos professores para trabalhar nessa nova área de investigação do laboratório. A oportunidade de trabalhar nesta área só foi possível através da candidatura e obtenção de uma bolsa de pós-doutoramento. Elsa refere que iniciar esta nova área de pesquisa foi um desafio muito exigente: “Comecei a partir pedra nesta área. Iniciei a área de engenharia de perfumes praticamente do zero! Não havia nada em Portugal, nunca houve uma investigação nesta área”. E apesar de não ser seu objetivo manter-se em investigação ao longo de todo o seu percurso profissional, percebeu que esta podia ser a forma mais viável e o trampolim para criar a sua própria empresa, o que viria efetivamente a acontecer.

“Eu achava que já chegava de faculdade, eu não queria dar aulas e, por isso, pretendia ir para a indústria. Quando me propuseram este desafio, de iniciar esta área, vi nisso uma oportunidade de criação de emprego, (...) de fazer algo motivador e inédito, pelo menos em Portugal. Na verdade, no estrangeiro também não há muita investigação, a única investigação que é feita é no interior das multinacionais, que, logicamente, não divulgam essa informação, é confidencial. Era, portanto, muito interessante para mim dar uma explicação científica aos perfumes, ao comportamento dos perfumes, que foi isso que me foi proposto, mas tendo já em vista a criação de uma empresa no final do pós-doutoramento. Portanto, este projeto, esta área surgiu já como uma potencial ideia de negócios!”

Em 1998, Elsa inicia o pós-doutoramento e dois anos depois consegue e coordena um projeto de investigação nesta área, que obteve um financiamento de cerca de 100 mil euros pela Fundação para a Ciência e a Tecnologia (FCT). Este projeto de investigação veio a ser determinante a vários níveis para a criação da Perfumes e Essências. Por um lado, permitiu a aquisição de uma série de equipamentos essenciais para o desenvolvimento da investigação e de aromas e, por outro, permitiu a Elsa conhecer e começar a trabalhar com Teresa, que era bolsreira de investigação desse projeto, e que se tornou a sua sócia e cofundadora da Perfumes e Essências.

A Perfumes e Essências foi fundada no ano de 2004, ainda Elsa e Teresa estavam ligadas à universidade e à investigação. Apenas um ano mais tarde, em 2005, após o término da tese de

doutoramento de Teresa, arrancam em concreto com a formalização da empresa, cuja atividade foi inicialmente assumida essencialmente por Teresa.

Com efeito, e para melhor se perceber a atração pelo trabalho por conta própria e motivações empreendedoras de Elsa Guimarães, importa referir que em agosto de 2005 Elsa assinou contrato de investigadora auxiliar com o laboratório associado da FEUP, onde trabalhava há já alguns anos. Ou seja, ainda que tenha atingido uma maior estabilidade (financeira e contratual) no mercado de trabalho por conta de outrem, Elsa não hesitou em avançar para o seu projeto empresarial e em abandonar a carreira de investigação. Em 2006, face ao crescendo das oportunidades de negócios e às dificuldades de a sócia assumir sozinha a gestão e atividade da empresa, Elsa abdica do trabalho enquanto investigadora na FEUP para se dedicar em exclusivo à Perfumes e Essências.

Determinante nesta decisão de abandono do trabalho por conta de outrem e da carreira de investigação universitária, foi o marido de Elsa, também ele empresário. Com efeito, o marido sempre a apoiou na decisão de criação da Perfumes e Essências e serviu, segundo Elsa, como um consultor informal, dado ter experiência nesta área, sempre disponível e essencial na fase de criação e arranque da atividade da empresa.

Igualmente importantes para a decisão de dedicação exclusiva à empresa foram as dificuldades crescentes sentidas por Elsa ao nível da conciliação da esfera da família e do trabalho, sobretudo durante o período em que o trabalho na empresa coexistiu com o trabalho de investigadora. Uma outra motivação para a empresarialidade e para o trabalho por conta própria foi o considerar as vantagens em termos da autonomia e da flexibilidade na gestão do tempo, sobretudo, à data, em que Elsa tinha duas filhas menores, uma de 1 ano e outra com 6 anos: “Ser investigadora, ser gerente de uma empresa, trabalhar na empresa, ser mãe e ter vida própria não foi fácil. Temos de nos desdobrar em vários papéis e tentar conciliar... O facto de nós termos o nosso próprio emprego permite-nos, na verdade, ter alguma flexibilidade. Se eu tenho que sair, comunico à Teresa e saio; e se a Teresa tem que sair, comunica-me e sai. Esta autonomia e independência foram importantes.”

A decisão de criação e formalização da atividade da empresa deveu-se ainda, não só ao forte desejo de Elsa e a colega fundarem a sua própria empresa, mas também, devido a dois fatores importantes de cariz mais pragmático: o primeiro relacionou-se com a visibilidade e mediatização inicial da empresa, ainda sob a forma de projeto de investigação, nos *media*. Com efeito, Elsa Guimarães e a sócia foram convidadas para apresentar os seus produtos e conteúdos numa entrevista para uma revista nacional de ampla distribuição e, mais tarde, em programas televisivos. Essa visibilidade traduziu-se numa divulgação ampla, com custo zero, da atividade da empresa e no aumento de contactos por parte de várias empresas e potenciais clientes. O segundo motivo deveu-se ao facto de, enquanto investigadoras, verem muitas vezes ser-lhes vedado o acesso a informação necessária para a produção das fragrâncias, um constrangimento que consideraram então ser contornável se assumissem o estatuto de empresárias: “Nós, pelo facto de estarmos na faculdade, e de tentarmos fazer contactos com empresas internacionais nas áreas de conhecimento

sobre matérias-primas, etc., essa informação não nos era facultada. Ou seja, pelo facto de estarmos a contactar como investigadores ficavam com receio que estivessemos a tentar saber mais do que eles pretendiam. Quando, na verdade, não era isso. Um exemplo muito simples: nós pretendíamos umas amostras para fazermos formulações, eles achavam que nós queríamos estudar as amostras deles, ou de alguma forma tentar arranjar algum processo alternativo para as produzir, e muitas vezes não as forneciam. Assim, tivemos que, decidimos criar a empresa também para iniciar estes contactos, porque, tudo era feito no estrangeiro, e permanecendo investigadoras era complicado.”

Elsa avalia de forma muito positiva os primeiros anos de trabalho na área da investigação e não hesita em afirmar que a suas qualificações e percurso escolar, sobretudo, ao nível do ensino superior, foram determinantes para a criação da empresa: “A minha formação escolar foi muito importante, foi fundamental. Se não fosse este meu percurso, principalmente o pós-doc, neste momento, não tínhamos a Perfumes e Essências, nem tinha *know-how* suficiente para arrancar com uma empresa deste género”. O seu percurso empresarial deve, portanto, ser entendido, em grande medida, por referência às suas qualificações e experiência profissional adquirida na área de investigação e, em particular, no domínio próximo da área de atividade da Perfumes e Essências.

A família, como se viu, representa outro ator importante para a compreensão do percurso de Elsa. Não só pelo apoio e incentivo recebido pelo marido para a criação e dedicação exclusiva à empresa, mas também pelo papel da mãe, que Elsa considera ter sido essencial no auxílio prestado ao nível da educação e dos cuidados das filhas. O papel da socialização familiar com a empresarialidade, numa fase inicial do seu percurso de vida, designadamente pelos períodos da infância que Elsa passou na pequena loja de vestuário da mãe, poderá igualmente ajudar à compreensão da ativação de disposições para a empresarialidade e da atração pelo trabalho por conta própria.

De uma forma muito sintética, é, portanto, possível caracterizar o percurso de empreendedorismo de Elsa Guimarães tomando por referência uma convergência positiva de um conjunto diversificado de fatores, mas do qual sobressai a importância das qualificações e do percurso escolar, que de forma mais vincada contribuíram para a delimitação deste percurso e contexto de empresarialidade. Com efeito, as qualificações escolares de Elsa Guimarães foram importantes na delimitação de vários aspetos da atividade da Perfumes e Essências. Em primeiro lugar, a licenciatura em engenharia química e a pesquisa que desenvolveu ao nível do pós-doutoramento assegurou-lhe os conhecimentos necessários para a definição da área de atividade da empresa. Em segundo lugar, o percurso de formação, mas também a experiência profissional prévia, enquanto bolsista de investigação, permitiu-lhe a aquisição de conhecimentos e de competências igualmente centrais para a gestão da empresa (por exemplo, em termos da elaboração de propostas de projetos de investigação para programas de financiamento de âmbito nacional e europeu, que, como refere, a obrigaram a manusear formulários de candidatura densos e exigentes). Em terceiro lugar, a identificação de uma oportunidade de negócio, de cariz inovador no contexto nacional e o conhecer a futura sócia da empresa também só foram possíveis no contexto do seu percurso qualificacional.

A empresa *Perfumes e Essências*: traços para um retrato organizacional

A Perfumes e Essências é uma empresa de micro dimensão, fundada em 2004, que emprega 3 trabalhadores. Situada no distrito de Aveiro, em São João da Madeira, a empresa dedica-se à produção de fragâncias e marketing olfativo. A Perfumes e Essências é uma *spin-off*, que surgiu no contexto de um grupo de pesquisa pertencente a um centro de investigação da Universidade do Porto. Com uma forte componente tecnológica e inovadora, a empresa desenvolve produtos diferenciadores nesta área de atividade, isto é, perfumes e fragâncias exclusivas e personalizadas.

Os principais clientes são consumidores individuais, áreas comerciais e empresas. A especificidade dos produtos que desenvolve e comercializa atraiu a atenção de alguns *media*, designadamente de programas televisivos e de revistas, o que originou uma disseminação ampla da empresa e sua atividade, com reflexos favoráveis no alargamento da carteira de clientes. Recentemente a Perfumes e Essências foi contactada por um estilista português de renome para o desenvolvimento de um perfume exclusivo para a nova coleção e um outro importante desafio foi, igualmente, a encomenda de difusores de aromatização das lojas e *showrooms* de uma empresa de grande dimensão do setor mobiliário.

Com 7 anos de antiguidade, a estrutura organizacional desta micro empresa é simples, sendo que as diferentes áreas de atividade da empresa – investigação e desenvolvimento, produção, marketing e comercial são assumidas, neste momento, pelas duas sócias fundadoras da empresa. Especificamente para a área produtiva, designadamente para os processos de enchimento de frascos e embalagem dos produtos, contam ainda com a colaboração de um trabalhador, recentemente contratado. Pontualmente, a empresa recorre ainda ao trabalho a tempo parcial. O recurso a este modelo de trabalho ocorre em situações de aumento do número de encomendas e de prazos temporais de entrega limitados.

Apesar de as dirigentes e fundadoras da Perfumes e Essências concentrarem em si a maioria das funções da empresa (da gestão, à produção), a vertente da formação nunca foi descuidada, frequentando ambas diferentes formações nas áreas da internacionalização, do marketing, comercialização e vendas, promovidas por uma empresa de consultadoria especializada e financiadas por instituições públicas de apoio à atividade das PME. No caso de Elsa Guimarães, no ano de arranque da Perfumes e Essências, esta dirigente chegou a frequentar um curso de empreendedorismo e gestão de empresas, organizado pela COTEC Portugal em parceria com o *Massachusetts Institute of Technology* (MIT). Um curso que avalia não como determinante para a criação da empresa, mas, ainda assim, importante para a consubstanciação da ideia de negócio subjacente então à Perfumes e Essências.

Para o arranque da atividade foram fundamentais diferentes agentes ou fatores, na sua maioria relacionados com as qualificações, percursos escolares e profissionais das fundadoras e

respetivas redes de contactos. Se para a formalização da constituição da empresa e pagamento dos custos de instalações foram mobilizados recursos pessoais financeiros das empresárias fundadoras, para a aquisição do equipamento e germinação da ideia de atividade e negócio foi fundamental o montante alargado de financiamento obtido pela Fundação para a Ciência e a Tecnologia (FCT), no âmbito do projeto de investigação que originou esta *spin-off*.

Ao longo da sua existência a empresa recorreu ainda a outras formas de financiamento externo, de índole público- estatal, que permitiram alavancar a atividade da Perfumes e Essências. Estas fontes de financiamento externo têm em comum o facto de se dirigirem a um segmento específico de empresas, com fortes componentes tecnológicas e de inovação. Foi o caso do apoio financeiro obtido pelo programa Novas Empresas Tecnológicas (NEOTEC), promovido pela UMIC - Agência para a Sociedade do Conhecimento, financiado pelo Programa Operacional Sociedade do Conhecimento e executado pela AdI - Agência de Inovação. O apoio financeiro obtido através desta iniciativa foi essencial para o desenvolvimento de uma tecnologia de difusão dos aromas e criação da respetiva máquina protótipo. Já em pleno funcionamento, a empresa contou ainda com o apoio financeiro decorrente de uma linha específica do Quadro de Referência Estratégico Nacional (QREN) para a aquisição de novos equipamentos e tecnologias.

O conhecimento e acesso à informação sobre estas linhas de apoio financeiro decorreram, por um lado, da experiência profissional prévia das fundadoras, e também do apoio obtido junto de uma empresa de consultadoria, essencial para a elaboração e preparação, com sucesso, das respetivas candidaturas. Para o desenvolvimento da marca e imagem da Perfumes e Essências, a empresa contou ainda com a ajuda de um amigo de Elsa Guimarães, *designer* de profissão, que concebeu o logótipo da empresa e a página web que possuem, essencial para a divulgação da atividade e produtos de empresa.

A principal dificuldade que encontraram no momento de criação da empresa prendeu-se, sobretudo, com a identificação de um espaço para a implementação da empresa. Com efeito, a Perfumes e Essências reunia especificidades que tornaram difícil a identificação de um espaço adequado para as suas instalações. Por um lado, sendo uma micro empresa, não se coadunava com armazéns de grande dimensão facilmente disponíveis nas zonas e complexos industriais, mas com valores mensais de arrendamento elevados. Por outro lado, a especificidade dos produtos que desenvolve, que exigem as infraestruturas básicas de um laboratório, ou seja, um espaço pré-licenciado, com esgoto para lavar os materiais e implementação do laboratório, também não se coadunava com espaços inseridos em zonas residenciais ou com os espaços disponibilizados por incubadoras de empresas, tipicamente mais orientados para empresas das áreas de serviços. Este constrangimento inicial viria, no entanto, a ser ultrapassado pela sediação da empresa nas instalações de um centro tecnológico setorial do distrito de Aveiro.

As principais dificuldades que enfrentam, na atualidade, prendem-se, sobretudo, com o dilema relativo à dimensão e estratégia de crescimento futuro da empresa. Sendo uma empresa

de micro dimensão, consegue com dificuldade dar resposta a encomendas de grande dimensão. Este problema é identificado quer ao nível da capacidade técnica de produção (máquinas e equipamentos disponíveis), quer ao nível da capacidade humana de produção, isto é, dos seus recursos humanos, que são reduzidos.

Deste modo, a Perfumes e Essências apresenta como principais projetos de futuro, o investimento em recursos humanos, passando pela contratação de mais um trabalhador para a área produtiva e de outro para a área comercial e de prospeção de novos clientes e mercados. Em simultâneo, pretende apostar na internacionalização, em particular para o mercado espanhol, bem como, no desenvolvimento de novos aromas, o que exigirá o investimento na ampliação do laboratório de I&D que dispõe.

Relativamente à conjuntura de recessão do país, a empresa Perfumes e Essências encontra-se, segundo a sua dirigente, protegida e bem posicionada no mercado, pela pouca concorrência existente no mercado. Com efeito, no quadro do mercado setorial do país, a Perfumes e Essências destaca-se pelo caráter inovador e unicidade do produto que produzem e comercializam – aromas e fragrâncias não massificadas e exclusivas para o cliente.

“A Perfumes e Essências é inovadora porque nós, acima de tudo, estamos diariamente a desenvolver novos produtos. Para além disso, não existem cá [em Portugal] empresas como a nossa, que fazem desenvolvimento de raiz de fragrâncias e aromas. No entanto, existem no estrangeiro, não é? E nós vivemos num mundo global e a inovação tem que ser vista a um nível global... Mas, de facto, consideramos a Perfumes e Essências inovadora! Nós não temos produtos «chave-na-mão» para vender. Até a própria aromatização dos espaços comerciais, para a qual agora já temos um equipamento pré-definido e próprio, cada cliente chega-nos todos os dias com um desafio diferente e da forma mais subjetiva e mais incrível que possa parecer! E isto é igual ao nível dos outros produtos aromatizados que vendemos. E é neste aspeto que eu acho que está a nossa inovação na área, é isso que torna engraçado o que fazemos... nós estamos a criar novos produtos para novos clientes, que nos exigem sempre novos desafios.”

Paula Rodrigues, *Limpezas e Companhia* – Um percurso de empreendedorismo instrumental

Paula Rodrigues tem 55 anos e é natural de Sintra, onde reside. Casada e com dois filhos maiores de idade, Paula completou o 2º ciclo do ensino básico e o marido, bancário de profissão, completou o ensino secundário. Oriunda de uma família numerosa com poucos recursos escolares e económicos, o pai de Paula trabalhou como revisor numa empresa de transportes, a mãe era doméstica e ambos concluíram o 1º ciclo ensino básico. Paula é a irmã mais nova de 11 irmãos, alguns dos quais trabalhadores por conta própria na área da construção civil, sendo as irmãs domésticas.

A empresa que criou, a Limpezas e Companhia, não foi a primeira experiência profissional de Paula Rodrigues. Aos 14 anos começou a trabalhar numa empresa de confecção de calças, onde laborou durante um ano. Depois desta experiência, trabalhou vários anos como telefonista e ajudante num consultório médico. Quando casou, Paula deixou de trabalhar durante algum tempo, tendo reiniciado a sua atividade profissional por conta própria, num café com os sogros, uma experiência que não durou muito. A última atividade profissional, antes de criar a micro empresa que atualmente dirige, foi numa empresa de venda de imóveis, onde trabalhou como agente imobiliária durante catorze anos. O principal motivo para abandonar o trabalho de agente imobiliária foi a insatisfação profissional. Com efeito, Paula refere que os últimos anos de trabalho na empresa foram muito desgastantes, devido à intensificação dos ritmos de trabalho e a uma degradação global das condições de trabalho, em parte devido à saída de colegas. A sua saída ocorreu no quadro de uma situação de despedimento por mútuo acordo (“Ultimamente estava a ficar horrível, ... não conseguia mesmo lá estar (...) estávamos com muitos problemas, os colegas iam-se embora... E eu tinha que fazer de secretária, de telefonista, de vendedora, de angariadora e, mesmo assim, o patrão nunca estava satisfeito... O mercado baixou muito... Fiquei praticamente sozinha e tive que encontrar uma solução. Comecei também a ter problemas de saúde e o meu médico aconselhou-me a deixar o trabalho. Estava saturada... Despedi-me. Despedi-me com o acordo com o meu patrão, que passou-me a carta para o desemprego, o que já não foi mau”).

A situação de desemprego em que se viu depois desta decisão obrigou-a a redefinir os seus projetos de vida pessoal e profissional (“A ideia de criar a minha própria empresa e de trabalhar para mim só surgiu quando fui para o desemprego. Eu já estava a ficar doente sem ter trabalho... Foi mesmo na situação do desemprego que surgiu esta ideia, porque antes eu não conseguia gerir as coisas... Tinha muito trabalho, saía muito cedo de casa e chegava à noite. A imobiliária não é fácil porque há clientes que querem ver casas às oito da noite, às vezes, até às dez da noite! E nós tínhamos de estar cá, por Lisboa, não é? ...”). A criação da própria empresa, de forma a poder gerir, melhor e autonomamente, as esferas de vida profissional e pessoal, bem como os ritmos e horários de trabalho, afigurou-se como a situação laboral mais adequada para satisfazer estes objetivos. Paula afirma que a experiência laboral atual tem sido uma experiência bastante positiva, que lhe proporcionou uma forma de realização pessoal e de aumento do bem-estar (“Eu gosto de fazer este trabalho. É cansativo, mas sinto-me muito bem. Está a ser uma experiência muito positiva! Em comparação com as condições que tinha... É completamente diferente, sobretudo para o meu bem-estar. Agora, não tenho ninguém que me chateie...”).

Decidida, então, em criar o próprio negócio, Paula Rodrigues tinha conhecimento da existência de uma medida pública de apoio ao empreendedorismo, através de um vizinho, que criou uma empresa na área da construção civil ao abrigo desta medida. Ainda que a experiência relatada não tivesse sido muito positiva, Paula estava determinada em abandonar o trabalho por conta de outrem e em criar a sua empresa e em trabalhar por conta própria. No momento em que se dirigiu

ao centro de emprego para requerer as prestações do subsídio de desemprego, informou-se, portanto, sobre a possibilidade de criar o seu próprio negócio (“Só tinha conhecimento desta medida através de um moço que foi lá ao centro de emprego e que abriu uma firma de construção civil através também destes apoios do centro de emprego. Mas ele disse-me logo: «Eh pá, isto é muito difícil!». E eu pensei: «pronto, as coisas difíceis também se conseguem, vou saber!» Não foi isso que me desmotivou”).

A vontade que afirmava ter em “trabalhar para si”, resultado, não de uma atração de longa data pelo trabalho por conta própria, mas, sim, em virtude de uma “desatração” e somatório de experiências profissionais prévias por conta de outrem pouco satisfatórias, conjugada com a circunstância específica de existência de uma medida pública de fomento ao empreendedorismo e à criação do próprio emprego, constituem, com efeito, fatores importantes para a compreensão deste percurso de empresarialidade.

Depois de apresentado e aprovado o seu plano de negócios, Paula pôde beneficiar, ao abrigo dessa medida, de recursos financeiros, correspondentes ao valor total das prestações de subsídio de desemprego para quatro anos, essenciais para a criação da empresa e arranque do negócio, designadamente para a compra de uma viatura, de equipamentos e produtos de limpeza. A origem do capital para a criação da empresa foi exclusivamente o previsto no programa de apoio, não tendo, portanto, mobilizado economias individuais ou recursos próprios.

“É assim, eu fui registar-me no centro de emprego, pois não queria estar no desemprego e queria era trabalhar. Mas queria trabalhar para mim, criar o meu próprio posto de trabalho. Quando nós vamos lá meter os papéis para requerer o fundo de desemprego, eles explicam-nos logo isso. Dão-nos o envelope, o dossiê: «Olhe, se quiser criar o seu próprio posto de trabalho, estude bem isto...». Requer algumas coisas, e, por vezes, algumas são difíceis. Temos que arranjar mesmo um contabilista para nos ajudar, porque aquilo tem muitos cálculos, do primeiro, do segundo, do terceiro e quatro anos. O projeto com o centro de emprego dura quatro anos...E, então, foi com aqueles apoios do centro de emprego que eu abri a minha empresa. (...) Adiantaram aquele valor, que eu tinha de receber, para investir na carrinha, materiais de limpeza, aspiradores, tudo o que eu tinha de comprar e, pronto, foi assim. Eu não investi economias pessoais, foi aquele dinheiro que investi e que me ajudou.”

A escolha do setor de atividade era um aspeto sobre o qual Paula já tinha pensado. Ao longo do seu período de trabalho enquanto agente imobiliária, Paula Rodrigues contactou com um conjunto de clientes que lhe sugeriram uma oportunidade de negócio a explorar - serviços de limpeza de empreendimentos habitacionais e condomínios - e que a motivaram para esta área de atividade. A identificação dessa oportunidade de negócio, conjugada com a perspectiva de ter alguns clientes assegurados, fizeram-na avançar com o projeto empresarial nesta área específica (“A ideia de criar uma empresa na área de limpezas surgiu há já algum tempo...mesmo quando estava na imobiliária. Como tenho

muitos clientes, que ficaram amigos, eles davam-me essa ideia: «Porque é que a Paula não arranja pessoal e mete aqui pessoal a limpar o condomínio?» e eu dizia: «ó, não tenho tempo para isso...» Eles pediam-me para arranjar pessoas... Por exemplo, tinham apartamentos para alugar, não tinham quem os limpasse, e eu tinha de arranjar pessoas para limpar... Quando surgiu esta oportunidade disse: «é isto mesmo! Eu gosto, por que não?!». Mesmo lá, no centro de emprego, diziam se eu queria isto ou aquilo, se queria abrir uma loja de malas ou um pronto-a-vestir... Eu disse sempre que não! Eu quis as limpezas!»).

O recurso a este programa público não foi linear, nem correu tudo de forma positiva. Paula Rodrigues destaca como principais fatores menos positivos desta experiência a burocracia, a exigência e a complexidade do projeto a apresentar (que obrigou a recorrer a um contabilista para auxiliar na preparação da candidatura e do plano de negócios), o tempo de espera dos resultados de avaliação do projeto, que demorou cerca de 18 meses, bem como algumas dificuldades no esclarecimento de dúvidas aquando do processo de candidatura e de definição do plano de negócios.

“Porque as pessoas não é à primeira que percebem tudo... há sempre dúvidas. Então eu telefonava... e era um pouco difícil isso. Até o meu contabilista teve que telefonar para lá algumas vezes. Às vezes a gente saía dali ainda com dúvidas... Mesmo quando nós íamos entregar lá os papéis, havia sempre qualquer coisa: «Ah, mas isto não está bem, tem que levar isto...» Calhou-me, pelo menos duas vezes, uma doutora, que não era assim nada acessível... houve ali umas alturas que eu não gostei, dizia-me: «Ai, mas eu já expliquei!» e não sei quê... Não devia ser assim, as pessoas têm dúvidas. Ajudava muito estes serviços terem pessoas mais disponíveis para ajudar nas dúvidas.”

No percurso de empresarialidade de Paula, um outro fator ou agente convergiu positivamente para a criação da empresa. Com efeito, para o acesso bem-sucedido a esta medida de apoio à criação de empresas foi importante o auxílio de um amigo, contabilista, que a ajudou na preparação e submissão do projeto empresarial para avaliação no centro de emprego e que, ainda hoje, a ajuda e é responsável pela gestão contabilística da empresa. Sem a ajuda dele, Paula viria, possivelmente, o acesso a este programa de apoio condicionado e o seu percurso de empresarialidade de pequena escala comprometido.

A empresa *Limpezas e Companhia*: traços para um retrato organizacional

A *Limpezas e Companhia* é uma micro empresa, criada em 2010, que emprega duas trabalhadoras. Com sede social em Lisboa, a empresa pertence ao setor de atividade de limpeza geral em edifícios.

A empresa foi constituída no quadro de uma medida pública de apoio ao empreendedorismo e emprega, na atualidade, duas trabalhadoras: a fundadora, Paula Rodrigues, e mais uma

trabalhadora. A Limpezas e Companhia assume a forma jurídica de sociedade unipessoal por quotas e os principais serviços que disponibiliza são limpeza de residências e condomínios.

A Limpezas e Companhia apresenta uma estrutura organizacional simples, em que a fundadora assume as principais áreas inerentes à atividade da empresa, designadamente a comercial, em termos da angariação e prospeção de novos clientes, a de gestão diária dos trabalhos, como aquisição de produtos, bem como funções de execução, ou seja de limpeza dos espaços. A área funcional relativa à contabilidade é externalizada e assegurada por um amigo da fundadora, que esteve envolvido na atividade da empresa desde o seu momento de criação.

Neste momento, a empresa Limpezas e Companhia tem como principais clientes dois grandes condomínios do centro da cidade de Lisboa, sendo responsável pela limpeza das áreas comuns destes edifícios, bem como por um total de seis apartamentos. A cidade de Lisboa é atualmente a principal zona de investimento e de prospeção (“Este tipo de serviços é mais procurado aqui em Lisboa, porque lá, na zona onde eu moro, não. Em Sintra é mais difícil, é diferente, porque naquela zona não funciona muito com firmas ou empresas de limpeza. É mais pessoas particulares: uma senhora que mora *ali* e vai limpar. Agora aqui, em Lisboa, é completamente diferente. É aqui que eu aposto, é em Lisboa”).

Ainda que pertencente a um setor de atividade tradicional, a empresa apresenta uma componente inovadora, na medida em que o serviço que disponibiliza inclui produtos de limpeza e todos os equipamentos necessários. Ou seja, o cliente não necessita de assumir custos relativos à aquisição de produtos ou equipamentos de limpeza, uma vez contratados os serviços da empresa (“As pessoas não dão produto nenhum. Levo tudo! A pessoa contrata-me e eu levo tudo: os meus cestinhos, os meus detergentes, aspiradores, panos... Não utilizo nada da pessoa. É uma particularidade do serviço. Fui eu que tive esta ideia e tem vantagens, porque já estou habituada, conheço os produtos e tenho bons produtos. Para além disso, para mim acho que é mais prático, do que ir às caixas dos equipamentos, por exemplo, os aspiradores, tirar, montar, é tempo que se perde! Ler instruções às vezes, eu já estou habituada às minhas coisas ... Para mim, é tempo! Se eu tenho ali as minhas coisas, começo logo a funcionar e não se perde tempo”).

Para além disso, revela algumas práticas de gestão formalizadas, em particular as que dizem respeito à área comercial e de *marketing*, tendo procedimentos fixos anuais relacionados com a fidelização dos clientes, através, designadamente, da distribuição de postais de boas festas pelos clientes atuais, com assinatura e logotipo da empresa, criado pelo filho da dirigente.

As principais dificuldades sentidas na atualidade relacionam-se, por um lado, com a conjuntura económica de recessão, que tem originado uma retração da procura, na medida em que, segundo a empresária, as pessoas ponderam a externalização dos serviços de limpeza e tendem, em alguns casos, a atribuir as limpezas dos prédios ou condomínios não a firmas, mas a empregadas domésticas, ou mesmo a assumir elas próprias as limpezas.

“Esta é uma área em expansão, mas fiquei admirada de certos clientes me terem dito: «Olhe Paula, tenho muita pena, mas é uma senhora que mora no rés-do-chão, que ficou desempregada, que agora fica a limpar o prédio...». Porque não há dinheiro, não é?! As pessoas ficam desempregadas e sujeitam-se a limpar o prédio, em vez de estarem a pagar o condomínio... e sabe, isso já me aconteceu até mais do que uma vez! Nesta fase, eu acho que as pessoas se viram logo para a área da limpeza quando têm que cortar!”

Por outro lado, o facto de a empresa contar, na atualidade, com um número reduzido de recursos humanos, apenas duas trabalhadoras, condiciona atividades importantes para a sua expansão, como a prospeção de clientes e o estabelecimento de novos contactos.

Os principais investimentos futuros previstos relacionam-se precisamente com a contratação de mais um trabalhador, de forma à sua fundadora e dirigente poder concentrar-se mais na vertente comercial da empresa. Em relação a este domínio, importa referir que esta micro empresa conta ainda com o apoio da rede familiar da empresária, sobretudo do filho mais velho, que a ajuda na elaboração e distribuição de folhetos, bem como de *emails* de disseminação da empresa e dos seus serviços. A colaboração informal do marido da empresária está também prevista num futuro próximo, de forma a alargar a carteira de clientes da empresa.

“A empresa tem evoluído, mas vai lentamente, não é?! Estou mesmo a pensar em meter mais uma colaboradora comigo, para eu ter tempo também para arranjar outros trabalhos. Porque o meu problema, neste momento, é que eu não tenho tempo... Embora esteja sempre a mandar emails, a dar informação da minha firma, o meu filho mais velho também me ajuda muito na internet, mas acho que a pessoa ir falar diretamente com a pessoa é diferente, do que mandar uma carta ou email ...eu tenho essa opinião. É diferente e é esse tempo que me falta. O meu marido para o ano, em princípio, reforma-se. E ele já disse: «Paula, eu fico a trabalhar contigo, vou a umas reuniões de condomínios e divulgo a firma!» E isso é muito bom para mim, isso já vai ser bom para mim. Agora ele não tem tempo, mas depois... ele conhece muita gente!”

Referências bibliográficas

- Arum, R., & Walter M. (orgs.) (2004). *The reemergence of self-employment. A comparative study of self-employment dynamics and social inequality*. New Jersey, Princeton University Press.
- Costa, A. F. (1999). *Sociedade de Bairro. Dinâmicas Sociais da Identidade Cultural*. Oeiras, Celta Editora.
- Costa, A. F., Machado, F. L., & Almeida, J. F. (2007). Classes sociais e recursos educativos: uma análise transnacional. In António Firmino da Costa, Fernando Luís Machado e Patrícia Ávila (orgs.). *Sociedade e Conhecimento*, Col. Portugal no Contexto Europeu. vol. II, Lisboa, Celta Editora, pp. 5-20.

- Couto, A. I. (2013). *As Pequenas e Médias Empresas e os seus Empresários: Diversidade de Contextos e de Percursos de Empreendedorismo em Portugal*. Tese de doutoramento, Lisboa, ISCTE-IUL.
- Couto, A. I. (2020). Classic heirs and premature heirs. Desired inheritances versus imposed inheritances. *A motivation analysis of family entrepreneurship in Portugal. Conference Proceedings of 36th International Business Information Management Association (IBIMA) Conference*. ISBN: 978-0-9998551-5-7, pp. 8356- 8359.
- Couto, A. I., Egreja, C., Ferreira, J. H., & Coelho, S. (2014). Percursos tendenciais e percursos de contratendência. In António Firmino da Costa, João Teixeira Lopes e Ana Caetano (coords.). *Percursos de estudantes no ensino superior: fatores e processos de sucesso e insucesso*. Lisboa, Editora Mundos Sociais.
- Freire, J. (2001). *Sociologia do trabalho: uma introdução*. Porto: Edições Afrontamento.
- Freire, J. (2008). *Economia e sociedade. Contributos para uma sociologia da vida económica em Portugal na viragem do século*. Oeiras: Celta Editora.
- Guerreiro, M. das D. (1996). *Famílias na actividade empresarial. PME em Portugal*. Oeiras: Celta Editora.
- Guerreiro, M. das D. (coord.). Alexandre, A., Barroso, M., Caetano, A., Couto, A. I., & Rodrigues, E. (2011). *Género, Empreendedorismo e Qualificações em Portugal: tendências, contextos e experiências individuais*. Relatório Final, Lisboa, CIES-IUL.
- Marques, A. P., & Couto, A. I. (2017). SMEs and Family SMEs: Specificities from the Portuguese Socio-Business Context. *European Journal of Economics and Business Studies*, [S.l.], v. 8, n. 1, pp. 190-199.
- Marques, A. P., & Couto, A. I. (2020a). Intergenerational Management Succession: Specificities of the Portuguese Family Businesses. *European Journal of Economics and Business Studies*, [S.l.], v. 6, n. 1, pp. 43-55.
- Marques, A. P., & Couto, A. I. (2020b). Overlaps between the family and the business: key insights and challenges of family entrepreneurship in Portugal. *Conference Proceedings of 36th International Business Information Management Association (IBIMA) Conference*, pp. 8346-8355.
- Rodrigues, M. de L. (1991). Mulheres empresárias. *Organizações e Trabalho*, 5/6, pp. 115-126.
- Sousa, F. (1989). Para uma abordagem sistémica da classe empresarial portuguesa. *Revista do Centro de Estudos Economia e Sociedade*, 1, pp.67-104.
- Silva, M. (coord.), Brito, J. M., Cardoso, J. L., Mendes, F. R., & Rodrigues, M. de L. (1989). *Empresários e gestores da indústria em Portugal*, Volume I, Lisboa, Centro de Investigação sobre Economia Portuguesa (CISEP).
- Taylor, M. (2011). Self-employment flows and persistence: a european comparative analysis. *Institute for Social and Economic Research Working Paper Series*, 26, pp. 1-49.

Coragem de fazer escolhas: fundadoras e sucessoras gerentes de empresas familiares

Ana Paula Marques

Socióloga. Professora Associada com Agregação do Departamento de Sociologia do Instituto de Ciências Sociais e Investigadora Integrada do Centro de Estudos de Comunicação e Sociedade (CECS)

Email: amarques@ics.uminho.pt

Introdução

As empresas familiares assumem um papel âncora na economia mundial pela criação de riqueza e emprego, sendo intrinsecamente importantes na relação com as suas comunidades locais. De forma intangível, esta tipologia empresarial tem sido, igualmente, estratégica na socialização para a iniciativa, o risco e a capacidade de identificação de potenciais áreas de negócio e empreendedorismo. São, por isso, palco de resiliência e longevidade, dada a importância do legado histórico e valores do(a) fundador(a) e de preparação das gerações subsequentes para a sustentabilidade da liderança e reputação familiar. Os desafios de profissionalização específicos das empresas familiares têm estado relacionados sobretudo com a preparação e treino do sucessor antes do efetivo início da função, a separação entre os interesses da família e os do negócio e a existência de um planeamento estratégico (a médio e longo prazo).

Perante a crescente feminização da mão-de obra, associada à elevação dos níveis de qualificação académica e profissional, seria expectável que as mulheres estivessem presentes em idênticas proporções aos homens nos lugares de decisão e responsabilidade organizacional e empresarial. Todavia, ainda que representando mais de metade da força de trabalho, as mulheres encontram-se longe

da igualdade de género no que diz respeito à ocupação de cargos de direção e administração, assim como em cargos intermédios na maior parte das empresas. Tomando como referência as empresas familiares, 18% das mulheres têm vindo a assumir responsabilidades de liderança por todo o mundo, sobretudo nos países da Europa e Ásia Central (KPMG, 2021). Em Portugal, assinala-se, igualmente, a importância crescente de mulheres em lugares de poder nesta tipologia empresarial, muito em especial nas empresas que se encontram na segunda ou mais gerações, e que tendem a ser mais qualificadas face ao fundador (Marques, 2018a; Ernst & Young, 2014). Ainda que sejam visíveis padrões de continuidade de fenómenos de segregação sexual das organizações, em especial as que se encontram cotadas em bolsa (Paço e Casaca, 2021), são patentes sinais de transformação em curso, tais como a elevação recente das qualificações académicas das mulheres em Portugal e a sua participação em setores económicos tradicionalmente “masculinos”, como a metalurgia e as tecnologias de informação e comunicação, entre outros.

A *coragem* em assumir sucessoras mulheres em lugares de topo e chefia, por parte do fundador, seja pai ou avó, marido ou cunhado, irmão ou primo, tem contribuído para melhor compreender as mutações do fenómeno de segregação sexual das empresas familiares, combinando-as com as especificidades reportadas na literatura. Por sua vez, a autonomização económica e organizacional das mulheres em lugares de topo e chefia tem potenciado estratégias de capacitação e superação de preconceitos e estereótipos de género, imprimindo dinâmicas de profissionalização, responsabilidade e autoridade, em consonância com os desafios de sustentabilidade e competitividade da empresa familiar.

Para os propósitos do presente capítulo importa dar conta não apenas das persistentes desigualdades de género no acesso a lugares de chefia e dos constrangimentos significativos na conciliação da vida profissional com a familiar e privada, bem como, em particular, evidenciar a criação de empresas familiares por mulheres, denotando um perfil empreendedor e assumindo riscos como fundadora, e as que têm sido escolhidas para sucederem no negócio familiar. Estes processos são ilustrativos de mudanças intergeracionais ao atestar a presença de mulheres em carreiras de gestão e responsabilidade empresarial.

Partindo do estudo “Roadmap para Empresas Familiares Portuguesas” (NORTE-02-0853-FEDER-000018), que visou mapear esta tipologia empresarial dominante no tecido económico português, pretende-se compreender em que medida as fundadoras e as sucessoras têm permitido alterações significativas nos padrões culturais das empresas familiares, em especial quando elas detêm elevadas habilitações académicas e experiência profissional. O modelo interpretativo

focaliza-se nas dimensões geracionais, de governação e familiares, incluindo a sucessão do negócio, que contribuem para o conhecimento das dinâmicas complexas de transformação das empresas familiares nas diversas fases do seu ciclo de vida. Assim, iremos privilegiar uma abordagem do processo de profissionalização das empresas familiares, em linha com os contributos de Dekker et al. (2015, 2013) e Sandu (2019), articulando os ciclos de vida e a sucessão geracional do negócio, com as tendências de feminização do mercado de trabalho, em especial no processo de transmissão do legado empresarial às segundas e seguintes gerações de mulheres. Igualmente, ao se destacar a tendência de qualificação das mulheres com o ensino superior na sociedade atual, pretende-se inscrever este investimento educacional no modelo de compreensão das transformações nos padrões culturais das empresas familiares (Dyer, 2009, 1986) e suas ampliações à realidade portuguesa (Casimiro e Chambel, 2014).

Como tal, optar-se-á por uma abordagem de cariz qualitativo, recorrendo a estudos de caso de empresárias/ gerentes de empresas familiares. Através da sua própria “voz”, por via de entrevistas aprofundadas, pretende-se mobilizar parte dos resultados do estudo supra referenciado com os seguintes objetivos: i) caracterizar as trajetórias escolares e de carreira até ao presente momento; ii) analisar os principais argumentos e experiências de vida das mulheres que proporcionem inteligibilidade na identificação de singularidades ou padrões nos processos de criação e liderança na primeira geração e de decisão/ escolha das sucessoras por parte dos fundadores; iii) compreender as perceções sobre os estereótipos e preconceitos associados aos papéis de empresária/ gestora, em articulação com as especificidades decorrentes das relações de parentesco e de conciliação da vida familiar/ privada e profissional.

A estrutura do capítulo compreende quatro seções fundamentais, além da introdução e conclusão. Na seção primeira, tem lugar uma revisão de literatura balizada pelos contributos recentes sobre as empresas familiares, com enfoque particular na profissionalização empresarial por via da transformação da cultura organizacional que tem sido potenciada pelas mulheres melhor preparadas do ponto de vista educacional e profissional. Para essa discussão, contribui, igualmente, as transformações recentes do ensino superior, do mercado de trabalho em geral, e das políticas de promoção da igualdade de género e direitos sociais, permitindo que se assista a sinais de mudança na segregação sexual das empresas familiares. Na segunda secção, apresentam-se as razões da metodológica qualitativa adotada a partir de um desenho de pesquisa de estudos de caso e os procedimentos de recolha e tratamento da informação. Finalmente, na terceira

secção, apresentam-se registos biográficos das empresas familiares na condição de fundadoras e de sucessoras no sentido de conferir inteligibilidade tanto das singularidades, como dos padrões associados às culturas organizacionais orientadas para a profissionalização do negócio familiar. Ao mesmo tempo, pretende-se compreender em que medida estas dinâmicas de profissionalização em curso expressam um potencial de atenuação da segregação sexual nas empresas familiares, rompendo com a prevalência de estereótipos de género agregados a modelos masculinizados de liderança em contexto laboral e de sobrecarga de trabalho não pago, na esfera doméstica/ privada.

1. Continuidade intergeracional: Ir além na escolha da sucessora

1.1 Empresas familiares, complexidades e traços distintivos

Quando falamos de empresas familiares é importante ter presente que não há uma definição consensualizada entre as entidades governamentais, os agentes económicos e os diversos cientistas dedicados a esta temática. Definir, representar e modelar a empresa familiar pode variar entre países, setores económicos, regulamentações, tradições e culturas, sendo inúmeras as variáveis que podem ser mobilizadas no seu estudo. Por sua vez, cada família é singular nos seus valores, credibilidade, hábitos e objetivos. Por isso, não surpreende que a procura das características específicas das empresas familiares, distinguindo-as das empresas não familiares, tenha destacado a relevância desta área de conhecimento nos diversos países do mundo (Ferramosca e Ghio, 2018; Botero et al., 2015). Incluídos nesta revisão de literatura, destaque-se os tópicos de discussão orientados para questões como, por exemplo: i) definição das empresas familiares (Nora, 2018; Harms, 2014; Sharma et al. 2012; Habbershon e Williams, 1999; Chua et al., 1999; Gallo, 1995); ii) governação e liderança das empresas familiares, mecanismos de planeamento estratégico, sistema de controlo e gestão de recursos humanos (Songini et al., 2015; Hall e Nordqvist, 2008); iii) fatores contingenciais externos, como cultura nacional (Ciambotti, 2001; Hofstede, 1980) ou tipo de indústria (Otley, 1980), e internos às empresas familiares, como, por exemplo, dimensão, tipo de tecnologia, estrutura e complexidade organizacional (Chenhall, 2003) e, ainda, recursos intrínsecos da relação família e negócio no sentido de *familiness* (Gomez-Mejia, 2016; Habbershon e Williams, 1999); iv) processos de sucessão na passagem de testemunho para as gerações seguintes, estratégias de separação dos interesses e superação dos conflitos resultantes da influência da família nos negócios (Handler, 1994; Davis e Tagiuri, 1989).

Perante esta complexidade, a literatura dominante tem vindo a ser estruturada em torno de duas abordagens principais para inscrever a singularidade das empresas familiares, nomeadamente a abordagem centrada sobre a essência e a abordagem dos componentes (Sharma et al., 2012). A primeira delas concentra-se nos comportamentos, relacionamentos e recursos que os membros da família investem no negócio; a segunda define os níveis mínimos de influência familiar por meio de propriedade e controle (Zellweger et al., 2010). Ou seja, enquanto a abordagem sobre a essência se justifica pelo reconhecimento necessário do envolvimento/ influência da família no negócio, singularizando-a de uma empresa não familiar, a abordagem dos componentes visa traduzir vários níveis ou patamares para aferir o envolvimento da família na propriedade, gestão, governança ou na sucessão transgeracional (Chrisman et al., 2005).

Não obstante os diversos contributos sobre esta temática, poder-se-á apontar o seu carácter relativamente fragmentado ou insuficiente ou, ainda, os resultados inconsistentes de muitas das propostas de modelos teóricos baseados em lógicas binárias: empresas familiares *versus* empresas não familiares (Stewart e Hitt, 2011), presença ou ausência de gestor não familiar externo (Klein e Bell, 2007). Se, por um lado, se pode explicar este *estado de arte*, em grande medida pelas diversas tradições disciplinares que têm estado na origem e desenvolvimento deste campo de estudo, por outro, torna visível a importância de se alargar e aprofundar o conhecimento sobre as empresas familiares. Estas assumem claramente uma multidimensionalidade patente nos “desafios abertos” da sua definição e operacionalização por via dos propósitos de investigação que suportam os estudos sobre as empresas familiares (Ferramosca e Ghio, 2018:40).

Para efeitos deste capítulo, entende-se por empresa familiar aquela em que a família detém o controlo, em termos de nomear a gestão, e alguns dos seus membros participam e trabalham na empresa, tendo passado ou não por um processo de sucessão¹. Todavia, não ignoramos o esforço de se apresentar uma definição consensualizada pelo grupo de peritos da União Europeia que, após o

1 Não partilhamos a perspectiva de se utilizar a ocorrência de pelo menos uma geração como condição *sine qua non* para se definir a empresa familiar. Pelo contrário, tal como tivemos oportunidade de analisar no estudo mais abrangente (Marques, 2018a), podemos ter empresas com idades distintas preparadas ou não para a sucessão, e empresas com mais do que uma geração ativa, em simultâneo.

recenseamento de mais de noventa definições (EC, 2009)², partilha as seguintes características de uma empresa familiar: 1) a maior parte das decisões é tomada pelo fundador da empresa, ou por aquele que recebeu o legado da empresa enquanto herdeiro natural, ou familiar indireto; 2) a maioria da tomada de decisões pode ser indireta ou direta; 3) pelo menos um ou mais familiares estão envolvidos no controlo da empresa; 4) e, finalmente, as empresas registadas são consideradas familiares quando a pessoa que a criou ou os seus familiares e descendentes possuem 25% de ações (capital da mesma).

Esta proposta de definição assume-se como “não restritiva” e destaca a “influência” da família na vida empresarial como fator diferenciador da empresa familiar de uma não familiar. Mais, reconhecem-se convergências estabilizadas na literatura da especialidade sobre a definição das empresas familiares a partir da sinalização de três elementos-chave: família, empresa e propriedade. No alinhamento de Tagiuri e Davis (1992, 1982), justifica-se a centralidade do modelo designado por “três círculos”, que confere à família o fator de distinção entre empresas familiares e não familiares. Tal pressupõe que o foco privilegiado de identificação das empresas familiares estará mais na qualidade das relações entre família e empresa, nomeadamente na exigência de equilíbrio entre estas duas dimensões, do que nas questões de “lucro” ou “perdas” em termos puramente economicistas. Assim, para os autores, uma empresa familiar define-se pela integração de três componentes: a empresa propriamente dita - entidade que desenvolve o negócio; a propriedade - pessoas que possuem o seu capital; e a família - agrupamento de pessoas unidas por laços familiares e que, de alguma forma, se encontram associadas à empresa ou à propriedade. No desenvolvimento desta teoria, estabelecem-se três fases da vida da empresa e família: nascimento, crescimento da empresa e da família e implosão com a evolução dos negócios e da 3ª geração (Marques, 2018a).

Com esta proposta de definição, enfatiza-se o processo de sucessão e profissionalização das empresas familiares, a influência da família nos negócios e a sua sustentabilidade presente e no futuro, assentes na transmissão do legado da empresa, por via de nomeação da sucessão inserida numa dinâmica intergeracional.

2 Outros autores mais recentes fizeram um levantamento exaustivo de definições através de uma revisão sistemática de artigos (Daspit et al., 2021; Harms, 2014). A literatura especializada ressalta a diversidade de critérios (por exemplo, percentagem de capital social detido, controlo estratégico, envolvimento de múltiplas gerações, a intenção de o negócio permanecer na família) e reforça a dificuldade de operacionalização da definição da empresa familiar e conseqüente comparabilidade em termos nacionais e internacionais.

1.2. Profissionalização e longevidade das empresas familiares

A profissionalização tem sido vista como um passo significativo em direção à longevidade da empresa familiar e à continuidade intergeracional. Como referimos, a literatura geral sobre empresas familiares com foco na profissionalização retrata frequentemente um modelo simplificado (conceito binário), ou seja, a presença/ ausência de um gerente externo não familiar (por exemplo, Klein e Bell, 2007; Lin e Hu, 2007). A sustentar esse argumento, tendem a ser perspetivados os gerentes externos não pertencentes à família como trazendo conhecimento relevante para a empresa e também como amortecedores de alguns dos riscos de agência devido ao altruísmo familiar e às questões de autocontrole dos proprietários de empresas familiares. No entanto, de acordo com Dekker et al. (2013) esse ponto de vista leva à suposição desatualizada de que os membros da família são gerentes inerentemente não profissionais que devem ser substituídos para que a empresa possa crescer; e quando a propriedade e o controle se encontram unidos, os conflitos potenciais podem surgir, pelo que a influência da família nos negócios tenderá a ter repercussões no desempenho da empresa. Por sua vez, os resultados empíricos que avaliam o impacto da profissionalização da empresa familiar não têm sido totalmente consistentes, quer pelo insuficiente estado de desenvolvimento teórico, quer pelas inconsistências empíricas relatadas (por exemplo, Yildirim-Öktem e Üsdiken 2010; Chua et al., 2009; Debicki et al., 2009; Hall e Nordqvist, 2008).

Nesse sentido, avança-se com uma proposta de profissionalização em linha com as principais contribuições de Dekker et al. (2013), acompanhada pela compreensão da dinâmica temporal da profissionalização (Sandu, 2019), com um enfoque particular na biografia das trajetórias de sucessão da primeira para a segunda e seguintes gerações à frente da empresa familiar. Tal não significa que não se reconheça a importância das dimensões internas de profissionalização das empresas familiares (Songini et al., 2015; Daspit et al., 2017) que passam pelos sistemas de controlo financeiro, sistemas de gestão de recursos humanos, descentralização da autoridade e atuação de alto nível, bem como dos efeitos do envolvimento de gestores não familiares nos sistemas de governança. Todavia, é nosso propósito destacar a importância de investigação sobre a compreensão da profissionalização da empresa familiar a partir de uma perspetiva de ciclo de vida organizacional e ciclo de vida expandida que inclui os ciclos de vida de negócios, família e propriedade (Gersick et al., 1997). Ou seja, importa destacar o envolvimento de múltiplas gerações, a intenção de o negócio permanecer na família, em especial a *coragem* de escolher esposas, filhas, netas para sucessão

do negócio familiar, rompendo com a tradicional tendência de passagem do testemunho para o filho/ neto, homem. Muitas vezes, são os recursos internos da família (Habbershon e Williams, 1999), incluindo as relações de afetividade, valores e socialização para o risco e autonomia, que, constituindo uma dimensão intangível do negócio, se apresentam fulcrais para a continuidade da empresa e resiliência empresarial.

Igualmente, nesta análise importa perspetivar o processo de profissionalização do ponto de vista da cultura organizacional, com tradução nos fatores internos sinalizados na literatura, atrás referenciado. Na verdade, a adoção de práticas profissionais formalizadas, seja ao nível de expansão da internacionalização do negócio, seja pela introdução de mecanismo de regulação e controlo financeiro, desempenho profissional e responsabilidade dos recursos humanos, tem vindo a ser compatível com a manutenção do negócio da família nos gestores familiares internos com maiores níveis de qualificação académica e profissional. Todavia, sabe-se que estes processos de passagem de testemunho, escolha de sucessores e provas de profissionalismo pelos membros internos à família, sobretudo, os que ocupam lugares de gestão ou de topo na organização, não se encontram isentos de conflitos, tanto entre os membros da família, como entre os familiares e não familiares, desequilibrando a riqueza socioemocional (Marques e Silva, 2020; Gómez-Mejía et al., 2011, 2010, 2007). A sucessão assume-se, assim, como um dos principais fatores de insucesso destas empresas, como veremos de seguida.

1.3. Fundador e escolhas de sucessão geracional

A não preparação da sucessão empresarial, seja pela não existência de procedimentos formalizados que permita a passagem do legado do fundador para as gerações seguintes, seja pela naturalização e/ ou adiamento desta questão estrutural no ciclo de vida da empresa, assume uma dimensão crítica da sustentabilidade do negócio familiar, bem como na capacidade de o projetar para mercados competitivos e internacionais. Para isso, contribui em muito o carácter idiossincrático do fundador e seu legado familiar, fundamentando o desejo de continuidade e não antecipação da sucessão na transição do controlo executivo.

Com efeito, entre os desafios que lhes são colocados, a sucessão assume particular importância, pela sua implicação nas esferas quer económica e social, quer empresarial, familiar e pessoal (Brockhaus, 2004). Trata-se da passagem de testemunho para a geração seguinte, que nem sempre é bem-sucedida, sendo

elevado o número de empresas familiares que não sobrevive a este processo (Miller et al., 2021; Miller e Le Breton-Miller, 2006; Anderson e Reeb, 2003). Em Portugal, por exemplo, apenas 50% das empresas familiares sobrevivem à segunda geração e é expectável que aproximadamente 20% destas sobrevivam à terceira geração (AEP, 2011). No estudo mais recente (Marques, 2018a), essa percentagem é mais crítica, dado que do retrato das empresas inquiridas do Norte de Portugal, apenas 11% tinham atribuído muita importância ao planeamento da sua sucessão empresarial.

Da sistematização proposta por Steier (2001), refiram-se os quatros modelos de sucessão familiar: não planeada, apressada, por imersão natural e sucessão planeada. Apenas neste último modelo de sucessão, a planeada, o protocolo familiar (Costa et al., 2011) e a priorização de perfis mais adequados de gestores familiares tendem a apresentar-se como estratégias indispensáveis à sobrevivência das empresas familiares. Por si só, o protocolo familiar é um código de conduta sem imposição legal e sem uma estrutura formal e uniforme; contudo, uma grande parte das vontades alcançadas pode ser alvo de vinculatividade via recurso a instrumentos jurídicos, como pacto social, acordos parassociais, testamentos, doações e regulamentos ou procedimentos internos à empresa (Costa, 2017). Independentemente do reflexo jurídico, surgem também elementos cruciais do relacionamento empresa/família, que fazem parte deste código de conduta, tais como: valores e missão da família, regras de separação entre a riqueza da família e da empresa, regras para recrutamento, promoções e pagamento dos membros da família, código de ética, mecanismos de resolução de conflitos, entre outros.

Em termos genéricos, o processo de sucessão engloba vários passos, entre eles, a preparação do sucessor para o seu papel de líder, a integração do sucessor (formato e momento da sua entrada) e, finalmente, a transferência de poder para o sucessor. A fase de incubação inicia-se quando o sucessor contacta com a empresa durante o seu crescimento. É comum nas empresas familiares existir proximidade, desde muito pequeno, do sucessor com o contexto familiar empresarial, o que facilita a aquisição de conhecimento tácito no seio familiar e durante todo o processo de sucessão. Em encontros familiares, promove-se o espírito de empreendedorismo familiar e a curiosidade no sucessor pelo desafio da empresa familiar. Este processo de socialização das gerações mais novas começa muito cedo, sob a orientação e coordenação do fundador. Esta exposição precoce pode potenciar o estabelecimento de maior compreensão mútua entre membros da família, sendo que esta socialização favorece o processo de sucessão.

Para além do cariz jurídico-legal envolvido na transferência de propriedade e poder, é ao nível dos registos informal e intangível que se processam a maioria das decisões sobre a sucessão empresarial. Neste contexto, a socialização precoce dos membros da família e a escolha do sucessor (Chrisman et al., 1998) constituem pontos críticos e delicados para a continuidade do negócio e bem-estar familiar. É razoável pensar que esta seleção envolve uma avaliação objetiva de todos os potenciais candidatos, considerando as capacidades de cada um para liderar o negócio da família. Mas também é um processo de transferência do controlo de emoções, valores e comportamentos individuais, pelo que pode se tornar num processo difícil para o fundador. Muitas vezes, o próprio fundador apresenta características pessoais e traços de empreendedor que não são transferíveis facilmente para o sucessor, tal como acontece com o processo de transferência legal e financeiro da propriedade e gestão do negócio. Pelo contrário, é necessário anos ou mesmo décadas de treino para que a próxima geração possa adquirir experiência e conhecimento tácito, pelo que muitas vezes se encontram presentes os fundadores e os sucessores em fases temporais dilatadas no tempo de vida da organização.

Na verdade, a preferência na escolha do sucessor varia de família para família de acordo com diversos fatores, desde as tradições, orientações culturais e emocionais até à competência e preparação do sucessor. Muitas vezes, essas escolhas são influenciadas por questões de género (Vera e Dean, 2005; Wang, 2010), inscritas em valores e normas sociais que encontram a sua fundamentação, como veremos, na reprodução de uma divisão sexual do trabalho a partir de papéis e estereótipos de género. Sabe-se que nas culturas fundadas no poder patriarcal (Bourdieu, 2013), os homens são frequentemente favorecidos em relação às mulheres. Nesse sentido, as escolhas recaem frequentemente no primogénito masculino (Barnes, 1988; Salganicoff, 1990; Wang, 2010), não significando isto que ele seja o filho mais apto para a função de gestor ou melhor preparado, até porque muitas vezes a sua socialização precoce acompanha-se da pressão para a sua entrada no negócio da família após completar níveis baixos de educação. Já a nomeação do filho mais velho depende da sua disponibilidade, compromisso com a empresa e a sua capacidade de socialização e liderança, traduzindo muitas vezes situações de potencial conflito intrafamiliar com repercussões no desempenho da empresa familiar (Marques e Silva, 2020). Por isso, nem sempre o fundador consegue proteger a empresa e a família do conflito, sobretudo quando há vários filhos e o processo de escolha se focaliza num filho em detrimento de outro. O potencial de conflito tende a emergir por via da luta dos irmãos pela

liderança e que poderá conduzir a conflitos emocionais e afetivos, que prejudicam quer a gestão da empresa, quer a harmonia familiar³.

Mais, apesar da temática da sucessão ser alvo de diversos estudos, estes referem-se maioritariamente à sucessão de pais para filhos (Ip e Jacobs, 2006; Martin, 2001; Miller et al., 2003), havendo uma lacuna no que concerne à passagem da gestão de pais para filhas e, de uma forma mais genérica, para as mulheres, considerando os vários laços de parentesco. Tal como nas empresas em geral, também nas empresas familiares se registam práticas de segregação sexual, com invisibilidade das mulheres. Apesar da importância de se preservar o legado do negócio de geração para geração, persistem resistências à escolha, por parte do fundador, das filhas como potenciais sucessoras para assumirem cargos de gestão (Gomes, 2019; Jimenez, 2009; Cole, 1997; Dumas, 1998). Estas apenas seriam eventualmente consideradas como sucessoras quando tinham sido as primeiras a nascer ou na ausência de filhos homens (García-Álvarez et al., 2002). Quando confrontado com esta situação, o fundador acaba por optar ou por um genro como candidato natural à sucessão, mesmo que seja menos competente e/ou qualificado do que a filha (Lee et al., 2003), ou por um gestor externo com o perfil ajustado ao negócio (Bennedsen et al., 2007) ou, ainda, por vender o negócio (Martin, 2001).

Todavia, fruto das recentes transformações nas estruturas familiares, que tendem a ser cada vez mais reduzidas a um ou dois filhos, das estruturas educativas, com as mulheres a concluírem níveis elevados de estudo, e das estruturas profissionais, com a feminização do mercado de trabalho, as empresas familiares têm vindo a registar a presença de mulheres em carreiras de gestão e responsabilidade empresarial. Sem ser necessariamente por ausência de um primogénito masculino, até porque poderá existir um filho homem, muitos fundadores decidem escolher a filha como sua sucessora, fundamentado essa escolha na sua melhor preparação académica e perfil de competência mais adequados para assumir a gestão do negócio familiar.

3 Em muitos casos, a opção por minimizar o potencial de risco, por via da dificuldade de escolha entre dois irmãos, passa por nomear um gestor (geralmente externo) que não seja membro da família. Como referimos atrás, a literatura tem apontado este caminho como solução para os conflitos na sucessão de membros familiares em lugares de topo e como estratégia de profissionalização que permite garantir a continuidade da empresa familiar, apesar de se perder o controlo executivo pela família.

1.4. Padrões de cultura organizacional: da primeira e seguintes gerações

A persistência de desigualdades de gênero, a despeito dos progressos assinaláveis que as mulheres têm vindo a alcançar em termos da sua presença dominante no ensino superior e no mercado de trabalho (Brandão et al., 2018; Kelley et al., 2016; Jennings e Brush, 2013; Bettio e Verashchagina, 2009; Brennam, 2002), expõe fenômenos de segregação horizontal e vertical e graus distintos de vulnerabilidade ao emprego e desemprego e às exigências de conciliação da vida familiar e profissional, que operam tendencialmente em desfavor das mulheres e/ou dos jovens (Amâncio e Correia, 2019; Marques, 2016; Casaca, 2012; Ferreira, 2010). A força de trabalho mantém-se fortemente segregada, concentrando-se os homens sobretudo em setores intensivos de conhecimento e tecnologia avançada e as mulheres em setores de proximidade social e baixo valor acrescentado (Powel, 2018; Hesmondhalgh e Baker, 2015; Orser et al., 2012; Powell e Graves, 2011). Assinale-se, em particular, a residual presença de mulheres em lugares de chefia ou topo nas organizações, originando o fenómeno designado por “teto de vidro”. Destaca-se a relevância do conceito de estruturas e culturas organizacionais *genderizadas* (Longrela, 2017; Connell, 2006; Acker, 1990) que, como referem Paço e Casaca (2017: 79), significa que as organizações não são neutras do ponto de vista gênero. Pelo contrário, a ordem normativa assente em relações sociais de gênero encontra-se “incrustada nas estruturas sociais e nas organizações de trabalho, moldando as oportunidades, condições e trajetórias de vida dos indivíduos”. Mais, as organizações são perspetivadas como “fábricas de gênero”, dado que não só estão impregnadas de representações sociais dominantes acerca da masculinidade e feminilidade, dos papéis sociais das mulheres e dos homens e da sobrevalorização conferida aos atributos tidos como masculinos em detrimento dos femininos, como são contextos dinâmicos que, através de ação individual e coletiva (re)produzem aquelas assimetrias de gênero (*Ibidem*). Nesse sentido, é importante contemplar a mudança organizacional e, em especial, os processos de liderança e sucessão nas empresas familiares, incluindo também a perspetiva de gênero e a promoção de condições para a igualdade entre homens e mulheres.

Ora, como argumentámos atrás, a questão de sucessão nas empresas familiares tem destacado a invisibilidade das mulheres enquanto escolha na sucessão, dada a prevalência de lógicas de primogenitura homem e persistência de estereótipos e papéis sociais de gênero. As organizações assentam em modelos masculinizados de carreiras profissionais e desconfiança nas capacidades e competências de gestão e liderança organizacional das mulheres em geral. Todavia,

ao se destacar a tendência de qualificação das mulheres com o ensino superior na sociedade atual, as escolhas para a sucessão empresarial por parte do fundador têm vindo a recair nas filhas, pelo que esta dimensão de qualificação, a par de outras, poderá contribuir para a compreensão das transformações nos padrões de cultura organizacional das empresas familiares (Dyer, 2009; Casimiro e Chambel, 2014). Com efeito, na perspetiva de Dyer (2009), a profissionalização de uma empresa familiar, em função da sua idade e/ou sucessão da propriedade/gestão, tende a passar por quatro modelos fundamentais: cultura paternalista, cultura *laissez-faire*, cultura participativa e cultura profissional. Passa-se de uma liderança informal, subjetiva e paternalista, como sendo característica do estilo de gestão dos fundadores em fases iniciais do negócio, para uma liderança mais formal, objetiva e profissional nas gerações subsequentes.

A cultura paternalista desenvolve-se numa empresa de primeira geração, associada aos traços idiossincráticos e subjetivos do fundador. Ao representar o papel de provedor do bem-estar da família, bem como dos seus trabalhadores vistos como uma extensão da sua família, o fundador centraliza o poder em si, e espera, em contrapartida, lealdade e obediência dos membros familiares e trabalhadores não familiares, conferindo-lhes geralmente pouca autonomia. No base da tomada de decisões quotidianas estão, sobretudo, presentes fatores emocionais e valorização da reputação e bom nome da empresa no contexto em que a mesma se insere, caracterizando, assim, práticas informais de gestão tendencialmente mais conservadoras do negócio. Com a segunda geração à frente da empresa, tem lugar os modelos culturais *laissez-faire* e participativo. Mais frequente é, no entanto, o modelo cultural *laissez-faire* que se desenvolve quando há um crescimento da empresa e dispersão do capital social pelos irmãos, primos e outros laços de parentesco. Ainda que seja possível verificar a presença dos valores e influência do fundador, assiste-se à descentralização do poder pelos diversos membros da família e atribuição de responsabilidades aos trabalhadores não familiares, acompanhados por níveis de confiança e partilha de sugestões entre os membros da organização. A procura de novas ideias e soluções para a sustentabilidade do negócio tende a caracterizar a envolvente das práticas de gestão quotidiana destas empresas neste estágio do ciclo de vida. Já o modelo cultural participativo, em regra menos frequente, distingue-se do precedente ao presumir a minimização do poder e estatuto da família no sentido de se instituir uma cultura igualitária. Ainda que formalmente possa haver posições distintas entre os membros familiares e não familiares, assume-se a participação de todos numa cultura de trabalho em equipa. Significa isto que a organização potencia idênticas

condições de progressão e oportunidades de desenvolvimento de competências e responsabilidades, por um lado, e, por outro, exige que se apliquem os mesmos critérios de avaliação, sejam membros familiares ou não, rejeitando formalmente qualquer tipo de lógica de favoritismo ou nepotismo. Por fim, no modelo de cultura profissional observa-se a entrada de gestores não familiares, o desligamento das tradições familiares e a incorporação de modelos de gestão profissionalizados que tendem a ter lugar, geralmente, na terceira e subseqüentes gerações. Assiste-se a uma transição para um padrão de cultura organizacional baseada em decisões racionais e em critérios objetivos de governação, controlo financeiro e gestão de recursos humanos, marcando assim um patamar mais avançado da evolução do ciclo de vida do negócio empresarial familiar, muitas vezes acompanhada de uma transferência da gestão para membros externos à família.

Apesar das limitações e críticas endereçadas e esta teoria, sobretudo ao assentar num raciocínio linear, entendemos que o seu contributo do ponto de vista operacional é útil para a compreensão da profissionalização das empresas familiares, muito em especial para dar conta, como fazem Casimiro e Chambel (2014)⁴, da coexistência de padrões culturais numa mesma geração e ao longo do seu ciclo de vida e destacar tanto as dimensões geracionais, governativas e familiares, como o processo de sucessão familiar traduzido na decisão/ escolha de filhas e/ ou netas.

2. Estudos de caso na região Norte de Portugal

2.1. Notas metodológicas de enquadramento

No estudo “Roadmap para Empresas Familiares Portuguesas” (NORTE-02-0853-FEDER-000018), delimitado à região Norte de Portugal, visou-se: 1) mapear as empresas familiares da Região Norte que podem ser pequenas, médias ou grandes, cotadas na bolsa, mas também corporações multinacionais; 2) avaliar o seu impacto na economia local, nacional e internacional, tendo em conta a dinâmica da criação de emprego, a internacionalização e inovação do investimento e a profissionalização da gestão, assegurando um modelo transparente e eficaz da sucessão empresarial.

4 Para os autores, nem sempre a mudança de geração à frente dos destinos da empresa significa necessariamente uma alteração dos padrões culturais. Pode acontecer que a segunda geração, com a presença ainda do fundador na empresa, não assuma uma liderança efetiva, seja pela forte ligação ao passado, seja pela resistência do fundador, seja, ainda, pelos condicionalismos do passado e presente (Casimiro e Chambel, 2014: 46).

De forma breve, importa referir que aquele projeto integrou um roteiro metodológico com diversas etapas e intervenientes (empresários/as familiares, associações empresariais, entidades bancárias, câmaras locais, investigadores e consultores/especialistas, entre outros), brevemente apresentados neste capítulo (Marques, 2018a)⁵. A primeira etapa de cariz transversal e quantitativo consistiu na obtenção de uma perspetiva macro e extensiva à região Norte, com a análise de um conjunto de indicadores de caracterização das empresas familiares. Para isso, construiu-se uma base de dados, única e pioneira em Portugal, com o registo de 41.496 entidades com informação descritiva dessa tipologia⁶. Em seguida, concebeu-se um questionário (aplicado online e presencialmente) a uma amostra de 1148 empresas familiares⁷, com o objetivo de obter informação sobre: i) estrutura de governação da empresa familiar; ii) profissionalização das famílias empresárias; iii) caracterização sociobiográfica do/a respondente ao questionário (próprio fundador/a ou gestor/a com conhecimento geral da empresa familiar).

Em articulação com esta etapa, que nos forneceu uma radiografia dos perfis de empresas familiares do norte de Portugal, foram realizadas 23 entrevistas aprofundadas a empresários/as ou gerentes de empresas familiares que se disponibilizaram participar neste estudo, tendo, igualmente, estado envolvidos/as ativamente em muitos dos *workshops* realizados pela equipa do projeto e outros convidados para o efeito⁸. Do conjunto das entrevistas realizadas foi-nos possível

5 Para um maior aprofundamento da informação metodológica e dos resultados obtidos em cada uma das etapas previstas, consulte-se Marques (2018a).

6 Como, por exemplo, identificação da empresa (nome da empresa, localização, contactos e website), data de constituição e início de atividade, forma jurídica, Classificação da Atividade Económica (CAE) principal e seu descritivo e órgãos de gestão e administração, dimensão da empresa por número de trabalhadores, volume de negócios e peso de exportações.

7 Do universo de mais de 41 mil empresas que constavam na base de dados, seguiu-se um plano de amostragem baseado na representatividade da distribuição das empresas familiares por N.U.T. III e por dimensão da empresa definida por número de trabalhadores. Por questões de simplificação do processo de recolha, foram considerados apenas três grupos de empresas: empresas de menor dimensão (até 10 trabalhadores), empresas de dimensão intermédia (de 10 a 49 trabalhadores) e empresas de maior dimensão (50 ou mais trabalhadores). A constituição de uma amostra de 1148 empresas familiares foi considerada robusta em termos de representatividade do universo-alvo, garantindo um nível de confiança de 95%, com um erro máximo de 3%.

8 Foram realizados 8 workshops distribuídos pela Área Metropolitana do Porto, Alto Minho, Cávado, Ave, Tâmega e Sousa, Douro, Alto Tâmega e Terras de Trás-os-Montes, subordinado ao tema “Empresas Familiares: Enfrentar os Desafios, Assegurar a Continuidade”. Durante estes workshops, foi possível sistematizar um conjunto de questões ou pontos críticos para a sustentabilidade das empresas familiares, nomeadamente a sucessão da empresa, a profissionalização do negócio, a feminização dos líderes, os conflitos família e negócio, entre outros.

atender à diversidade de dimensões das empresas (desde micro a grandes), setores de atividades e número de gerações do negócio familiar.

Ainda que o propósito deste capítulo se dedique exclusivamente à abordagem qualitativa focada em estudos de caso a partir de experiências de carreira de mulheres gestoras de empresas familiares, mobilizamos, sempre que oportuno, informação obtida num contexto mais amplo e macro da radiografia desta tipologia empresarial. Com efeito, a triangulação de dados quantitativos e qualitativos proporciona uma leitura da problemática mais abrangente e integrada (Creswell e Clark, 2017), contribuindo para uma reflexão aprofundada dos desafios das empresas familiares na atualidade.

2.2. Singularidades e padrões dos estudos de caso

Na justificação dos estudos de caso refiram-se as razões de ordem epistemológica e teórico-metodológica. Desde logo, importa realçar a escassez de estudos orientados para a proximidade do investigador com o seu objeto de estudo e, em especial, quando pretendem destacar a “voz” dos próprios atores sociais. Tal afigura-se ainda mais difícil quando a “matéria-prima” é constituída por memórias, experiências, dilemas quotidianos e visões de futuro, corporizando singularidades biográficas – de quem faz esse caminho – e projetos coletivos – de quem está à frente dos destinos de uma empresa familiar.

Por isso, a seleção de nove narrativas e testemunhos de empresárias/gestoras envolvidas em diversas fases do ciclo de vida do negócio (primeira, segunda ou mais gerações), justifica-se pela oportunidade de se compreender as manifestações do fenómeno social no seu contexto real (Yin, 1994; Stake, 2007), a partir de parâmetros de historicidade (sua evolução ao longo do tempo) e aprofundamento das suas experiências vividas e compreendidas pelos atores sociais. Parte-se, igualmente, do pressuposto de agência e capacidade interpretativa do ator social, pelo que importa apreender a subjetividade inscrita no seu conhecimento tácito e a intencionalidade dos seus comportamentos. Das nove entrevistadas, quatro são empresárias/ gestoras que criaram a sua própria empresa e cinco são sucessoras de empresas familiares. Este duplo registo permitiu-nos aprofundar as razões de autonomização económica e sinalizar as competências de iniciativa, risco e espírito empreendedor patentes nas estruturas motivacionais para a empresarialidade, mas também os constrangimentos decorrentes da persistência de estereótipos e preconceitos associados à liderança no feminino e à existência de culturas organizacionais *genderizadas*. Ou seja, é nosso objetivo

compreender as dinâmicas de profissionalização em curso e o potencial de atenuação da segregação sexual, na linha do que temos vindo a argumentar.

Ao preservar o carácter holístico da recolha na informação, este desenho de pesquisa (Scholz e Tietje, 2002) serve, igualmente, propósitos teóricos e pragmáticos, já que constituiu uma oportunidade para se aprofundar a informação no quadro do projeto atrás apresentado (Marques, 2018a) e está em linha com a possibilidade de seguir as pistas de Casimiro e Chambel (2014) sobre a coexistência de padrões culturais numa mesma geração e ao longo do seu ciclo de vida. Mais, esses desenvolvimentos empíricos permitem incluir, além da tese da coexistência de padrões culturais, uma reflexão sobre o investimento educativo das segundas e seguintes gerações face aos fundadores, pondo à prova a hipótese teórica de se associar ao desenvolvimento de uma cultura profissional a qualificação das gerações seguintes protagonizadas pelas mulheres, sem passar pela inclusão de gestores externos à família. Ao deterem níveis de formação superiores aos seus fundadores, *as sucessoras* expressam mudanças no sentido de inovação, liderança e capacidade de renovação empresarial, contribuindo, assim, para atenuar os efeitos da prevalência de estereótipos e desigualdades baseadas no género feminino.

2.3. Entrevistas aprofundadas, procedimentos de recolha e tratamento de informação

Apesar de terem sido realizadas vinte e três entrevistas a homens e mulheres, com funções de gestão e/ou proprietários/as (Marques, 2018a), iremos mobilizar os resultados das nove entrevistas realizadas a mulheres com trajetórias de gestão. Recorde-se que este número resulta do esforço integrado naquele estudo mais vasto, constituindo uma oportunidade para se aprofundar a informação articulada com os objetivos do presente capítulo.

A conceção do guião assumiu um conjunto de eixos temáticos pré-estabelecidos que tinha como finalidade assegurar a ligação e suporte ao contexto de interação, bem como garantir igualmente flexibilidade na sua condução e introdução de informação adicional por parte das entrevistadas. No essencial, foram previstas questões que permitissem reconstruir a “história” e “cultura” da empresa familiar e redes de parentesco, recuperar a trajetória dos/as fundadores/as, principais momentos críticos de viragem/ readaptação/ transformação do negócio, bem como questões relacionadas com a situação presente e os desafios para o futuro.

Cada entrevista foi alvo de agendamento prévio, tendo sido realizada após conhecimento dos objetivos do estudo e obtenção do consentido informado. Observando-se a conveniência da entrevistada, os locais das entrevistas trouxeram a diversidade das empresas familiares alvo de estudo. Assim, foi-nos possível visitar a maior parte das mesmas e registar a informação decorrente da observação e interação entre diversos membros familiares e não familiares, tendo possível incluir notas de campo para melhor compreensão das estruturas de sentido latentes e interação tácita que permitem conferir inteligibilidade a “não ditos” ou “omissões” decorrentes da entrevista. Além da oportunidade de se obter informação complementar, a observação dos locais em que as empresárias se encontram diariamente permite que seja assegurado um contexto real e natural dos fenómenos em análise, aproximando-se das condições que conferem robustez e pertinência aos estudos de caso.

Com uma duração variável (entre 1h30m a mais de 2h) e sujeita a gravação áudio, seguiu-se o tratamento do conteúdo das entrevistas, com recurso ao *software* MAXQDA (versão 12). No que diz respeito à análise de conteúdo, este programa permitiu dar forma e sentido à informação não estruturada, realizando um vasto conjunto de ações de análise do material, identificação das categorias, reflexão e desenvolvimento de conclusões (Tesch, 2013), competindo ao investigador atribuir significado ao texto, ou seja, transpor texto bruto em unidades/categorias, estabelecer comparações e desenvolver o trabalho heurístico, criativo e reflexivo. Assim, num primeiro momento, procedeu-se à elaboração de uma matriz de códigos tendo por base a literatura mobilizada para o estudo e o guião de entrevista. Para isso, utilizaram-se as categorias que emergiram dos testemunhos, experiências e representações das entrevistadas, bem como das que podem ser organizadas a partir de palavras-chave mais relevantes e orientadas pela literatura selecionada para a análise e discussão dos resultados (Casimiro e Chambel 2014; Deyer et al., 2009). Em seguida, procedeu-se à análise de cada entrevista de forma a assegurar a totalidade da narrativa, para se proceder, posteriormente, à sistematização transversal de aspetos comuns e diferentes dos nove estudos de caso selecionados neste estudo (Eisenhardt, 1989). O esforço de integração analítica e de discussão crítica visaram identificar padrões ou singularidades dos processos de escolha/ decisão por parte dos fundadores e das que assumem a liderança na primeira geração e sua articulação com as mudanças nos padrões de cultura organizacional orientadas para a profissionalização do negócio familiar.

3. Fazer escolhas no feminino: estudos de caso de gestoras de empresas familiares

Nesta secção procede-se à discussão dos resultados obtidos nos estudos de caso, de forma a concretizar os objetivos inicialmente traçados. Os estudos de caso conferem “rostos” às empresas familiares e permitem observar singularidades e padrões nos processos de escolha/ decisão das fundadoras e sucessoras de negócios familiares. Igualmente, os estudos de caso inscrevem a intencionalidade de se aprofundar conhecimento que permita responder à seguinte questão: em que medida as fundadoras e sucessoras têm potenciado alterações significativas nos padrões culturais das empresas familiares, em especial quando elas detêm elevadas habilitações académicas e experiência profissional?

3.1. “Rostos” das mulheres entrevistadas

Com base na informação recolhida, pode-se apresentar, como traços gerais, que as mulheres entrevistadas integram vários tipos de empresas e setores económicos: quatro delas estão à frente da empresa como líderes-proprietárias, que correspondem à primeira geração; as restantes cinco entrevistadas surgem como segunda (duas entrevistadas), terceira (duas entrevistadas) e quinta geração (uma entrevistada). Todas detêm nível de escolaridade superior, incluindo mestrado e doutoramento em duas delas, e quanto ao estatuto civil, à exceção de uma solteira e duas divorciadas, as restantes são casadas e têm um agregado familiar com um a dois filhos, a maioria deles ainda menores (cf. Tabela 1).

Tabela 1 – Caracterização das entrevistadas de empresas familiares (EFs)

Id.º	Geração	Dimensão	Antiguidade	Setor económico	Idade	Nível escolaridade	Estado civil
Empresárias/ gerentes de EFs: Primeira geração							
E1	1	Pequena empresa	5 – 10 anos	Comércio	35-40	Licenciatura	casada
E2	1	Microempresa	< 5 anos	Consultoria científico-técnica	40-45	Licenciatura	divorciada
E5	1	Microempresa	20 - 50 anos	Consultoria científico-técnica	45-50	Doutoramento	divorciada
E20	1	Microempresa	5 - 10 anos	Serviços	40-45	Licenciatura	casada
Empresárias/ gerentes de EFs: Segunda e seguintes gerações							
E11	2	Média empresa	20 - 50 anos	Indústria	35-40	Licenciatura	casada
E18	2	Pequena empresa	20 - 50 anos	Construção	45-50	Licenciatura	casada
E13	3	Média empresa	> 50 anos	Indústria	35-40	Licenciatura	casada
E3	3	Pequena empresa	> 50 anos	Turismo	30-35	Mestrado	solteira
E9	5	Média empresa	> 50 anos	Indústria	30-35	Licenciatura	casada

Fonte: Marques (2018a)

Como se sabe, a estrutura empresarial da economia portuguesa caracteriza-se esmagadoramente por PME¹⁰, pelo que as entrevistadas são oriundas de pequenas empresas, incluindo microempresas com menos de 9 trabalhadores, mas também de duas empresas com mais de 100 trabalhadores que integra a tipologia de média empresa. De um modo geral, as empresas de primeira geração são microempresas e pequenas, mais recentes e encontram-se na área de consultoria técnico-científica, serviços e comércio. As empresas familiares que

9 Por uma questão de coerência dos resultados empíricos, mantém-se a numeração de identificação original das entrevistas realizadas no estudo mais vasto, que contemplou 23 empresários/ gestores de ambos os sexos. Para este capítulo, e como já referido, apenas usaremos a informação sobre 9 entrevistadas.

10 Segundo definição oficial do INE, as PME são empresas que empregam menos de 250 pessoas e, simultaneamente, têm um volume de negócios anual que não excede 50 milhões de euros ou cujo balanço total anual não excede 43 milhões de euros.

conheceram processos de sucessão registam maior longevidade do seu negócio, e inserem-se no setor da indústria metalúrgica e têxtil, construção e turismo, setores com relativa forte incidência de utilização de mão-de-obra intensiva.

Em termos genéricos, esta breve radiografia das entrevistadas gestoras/ proprietárias é ilustrativa das empresas familiares mapeadas por nós no estudo mais extensivo para a região Norte (Marques, 2018a), conferindo visibilidade e relevância desta tipologia quanto aos fatores de emprego, internacionalização e profissionalização. Do cômputo geral, as empresas familiares: i) apresentam diversos perfis em função da dimensão, setores de atividade, antiguidade, mercados de exportação, grau de profissionalização e governo; ii) potenciam a identificação de novas oportunidades de inovação (e.g. start-ups e iniciativas empreendedoras) e transmissão de conhecimento numa perspetiva intergeracional e de longo prazo (passagem do conhecimento e “segredo” do negócio entre gerações); iii) são portadoras de um “legado” e “rosto”, com capacidade de atração e fixação de recursos humanos e desenvolvimento de comunidades locais, em especial em zonas geográficas fora dos grandes centros urbanos.

Mais significativo parece ser o esforço persistente de qualificação da geração atual à frente dos negócios da família, muito em especial o perfil de qualificação de nível superior das jovens empresárias que terão certamente um papel de destaque na renovação do padrão de especialização produtivo, bem como na (expectável) transformação do estilo de liderança e gestão estratégica a médio e a longo prazo das empresas familiares (Marques, 2018a:68).

3.2. Empresas familiares geridas pelas fundadoras

A análise que se apresenta a seguir organiza-se de modo a evidenciar as trajetórias escolares e profissionais das fundadoras à frente do negócio, para, em seguida, sistematizar os traços que melhor caracterizam os padrões culturais da empresa familiar na fase do ciclo de vida em que se encontra. Articulado a um registo biográfico da empresa, visa-se compreender tanto o passado e o presente, bem como as projeções para a sustentabilidade do negócio, incluindo os desafios da digitalização e investimento em formação para os trabalhadores de modo a conferir visibilidade/ alavancar a atividade desta tipologia empresarial¹¹.

As gestoras de empresas familiares tendem a assumir traços próprios de uma liderança empreendedora, adotando comportamentos de risco, iniciativa e

11 Apesar da sua pertinência, estes temas não serão alvo de aprofundamento específico neste capítulo.

capacidade de resiliência. Um referiram que essa socialização se fez no seio da família, vendo os seus progenitores ou outros familiares que tiveram empresas familiares, outras assumiram o risco de romper com uma trajetória de dependência organizacional como trabalhadora por conta de outrem ou detendo um vínculo precário (por via de “recibos verdes”).

Na origem da criação da empresa estão razões intrínsecas, tais como o legado familiar ou o desafio profissional, sendo útil a mobilização de recursos existentes na família, quer sejam materiais, quer sejam afetivos e de estímulo, corporizando o que a literatura designa de *familiness* (Gomez-Mejia, 2016; Habbershon e Williams, 1999), ou seja, um conjunto de recursos que a empresa familiar dispõe na interação com a família como um todo.

No caso da Entrevistada 1, que pertence ao setor automóvel, a criação da empresa é relativamente recente e resultou de uma decisão inicial do irmão, a quem se associa, conjuntamente com outro irmão, para assumir a liderança da empresa.

“Esta empresa é recente e está em nome de um dos meus irmãos, mas a história da empresa vem do que o meu pai fazia para trás na vida (...) ele [irmão] foi estudar para o Porto, tirou lá um curso profissional na área da mecatrónica automóvel e quando regressou ainda tentou arranjar trabalho, mas ... não era bem aquilo e começou a pensar em criar a empresa dele. Ele usava as coisas do meu pai, durante uns anos ele levantava-se de madrugada e ia à Espanha, comprou uma carrinha. (...) Depois ele pediu o terreno aos meus pais, nós concordamos (...). Eu depois comecei a ajudá-lo na questão do licenciamento, arranjei alguém para fazer um projeto inicial e respetivas licenças. (...). Eu não vim logo trabalhar para cá [sou professora de ensino básico] (...) só mais tarde é que ele disse: tens de vir para cá porque eu preciso de alguém para organizar! Eu já lhe dava apoio paralelo em algumas coisas. Um ano depois eu vim trabalhar para cá e a partir daí fui sempre aproveitando alguns fundos, algumas candidaturas para melhorar as instalações, melhorar o site com algum equipamento informático (...) e também comecei a introduzir a questão dos estágios.” (E1_1ª Geração_Comércio)

Ainda que seja evidente a relação com o legado familiar, sobretudo a proximidade com o setor automóvel por parte do irmão face ao pai e a disponibilidade de terrenos familiares, a entrada da irmã surgiu como uma oportunidade de responder a requisitos formais e de expansão do negócio, fruto do tipo de competências por ela evidenciada. No presente, a gestão é dividida pelos três irmãos:

“Somos três irmãos, eu sou a mais velha: ele tem 35 e outro tem 34 eu fiz 39. Um irmão está ligado aos automóveis, outro à venda e eu fico com a parte de gestão

da empresa. // Sou licenciada em Matemática, tenho uma pós-graduação em Educação e mestrado em Gestão na Universidade do Minho, mas desde que cá estou já fiz várias formações mais técnicas. Alguma área que eu acho que preciso de mais alguma formação eu vou e faço pequenas formações para mim e para a própria empresa também, já estou na segunda medida de ação de formação para os funcionários. (E1_1ª Geração_Comércio)

Face aos desafios projetados, a ideia é de expandir o negócio, recrutar funcionários com habilitações técnicas ajustadas e concorrer, na base das candidaturas de apoio disponíveis, para alavancar o negócio.

“Nós sempre centramos a empresa numa perspetiva de crescimento e não de retirar dividendos da empresa para fins próprios. Todo o nosso investimento de vida é o património que temos atualmente. // Agora nós metemos alguns funcionários [com 12º ano] que ainda estão numa fase de adaptação e só mais tarde é que eu vou ver se eles me conseguem mostrar alguma autonomia, porque eles têm sempre um bocadinho de receio de falar (...) // Investir está sempre no nosso horizonte, aliás eu fiz uma candidatura ao [***], vamos ver se vai ser aprovada, precisamente para investir em materiais e equipamento para melhorar as condições de trabalho, adquirir um empilhador elétrico mais amigável do ambiente e temos outros projetos que não estão diretamente relacionados com esta empresa que vamos tentar por em prática.” (E1_1ª Geração_Comércio)

Com registos de autonomia na criação do próprio negócio, assinala-se as Entrevistadas 2, 5 e 20. O investimento no atual negócio é visto como projeto de autonomia económica, mas também de realização de uma carreira assente na autonomia organizacional e na superação de dificuldades resultantes de um vínculo precário.

“Temos a empresa há 15 anos (...) // comecei a nível pessoal a recibos verdes em meu nome e depois a empresa [serviços de limpeza] nasceu em 2008. // Comecei por um processo em termos pessoais de dificuldades, sou licenciada em Marketing e derivado à necessidade de fazer algo (...) // Não tive qualquer tipo de ajuda, inicialmente o investimento não era muito e depois com os meus próprios serviços fui crescendo [hoje tem 12 funcionárias], fui investindo nas máquinas, depois houve a necessidade de ter carrinhas e fui comprando sempre a pronto. Neste momento compramos outra carrinha que estamos a pagar-las às prestações até porque também é benéfico para a empresa ter despesas, mas nós não temos quaisquer empréstimos (...)” (E20_1ª Geração_Serviços)

As entrevistadas 2 e 5 têm em comum o facto de atuarem num nicho de mercado segmentado – consultoria científico-técnica nas áreas de viticultura e

enologia –, associando a criação do próprio negócio à oportunidade de mobilizar o *know-how* detido e a experiência profissional prévia. Igualmente, está patente o investimento académico aliado à competência, reforçando a profissionalização da estrutura de governação da empresa.

“Em 2010 a empresa nasce em consequência daquilo que tem sido o meu percurso. Ou seja, eu tirei enologia, no final do curso percebi que gostava das questões relacionadas com o marketing. (...). Portanto comecei primeiro numa empresa de rolhas na parte de assistência técnica comercial, muitos engarrafamentos, muitas visitas a adegas, mas era uma parte muito no final do processo, depois mudei para uma empresa de produtos enológicos que no fundo comercializava leveduras, bactérias, tudo para fazer vinho, e já me permitiu acompanhar toda a parte de produção de vinho (...) eu iniciei a comercialização dessa leveduras em acompanhamento à comercialização em vários países, Estados Unidos, França, Itália, Suíça, Grécia, Espanha, portanto fiz mercado externo durante algum tempo. Depois um bocadinho cansada também de estar sempre fora e avião e fins-de-semana no aeroporto, na altura achei que devia fazer uma mudança. // Enquanto empresária percebi que a necessidade de mais *know-how* de gestão era fundamental. E então nessa altura eu iniciei uma pós-graduação em Gestão Comercial e Marketing. // Por uma questão contabilística, querendo ter uma sociedade porque teria mais benefícios e melhores condições fiscais, ter sócios seria mais proveitoso e não querendo implicar ninguém como sócio, impliquei os meus filhos, ou seja, estão auto implicados. // Portanto, o caminho passa por investir. Há que investir os capitais próprios e, neste momento, acho que faz sentido investir num edifício, investir em stock, investir em condições para que, no fundo, estas empresas, que eu represento, terem elas também melhores condições para se fazerem representar em Portugal.” (E2_1ª Geração_Consultoria)

A criação da empresa, primeiro em regime de *part-time*, depois como um projeto complementar à atividade de docência como *freelancer*, confere ao testemunho da entrevistada 5 singularidade quanto à inovação introduzida pela criação do negócio e à forma como a mesma se posiciona face aos desafios perante o futuro. Tal resultou da oportunidade da formação superior em Design e Comunicação, nas Belas Artes no Porto, que lhe permitiu identificar um nicho de mercado, associado à imagem e identidade do vinho da região do Douro. Balizada por uma trajetória longa, a importância atribuída à qualidade do seu trabalho, recentemente reconhecida com um prémio, esta entrevistada declarou estar numa fase de estabilização da empresa.

“A empresa começou por ser um *part-time* (...) que criei junto com mais duas ou três pessoas, ainda estava a estudar nas Belas Artes, estava no meu quarto ano. No quinto ano decidi experimentar o trabalho de forma efetiva e foi uma aventura enorme há 27 anos em Vila Real ter uma empresa brutal que começa com

isto – *design*! O que é que eles fazem? Na altura estrategicamente não nos chamamos *design* porque seria mais um obstáculo a vencer, então chamamos publicidade e marketing e as pessoas acabam por perceber melhor e tínhamos uma pessoa também de marketing. Isso durou mais ou menos dois a três anos. Entretanto, o outro sócio decidiu fazer outras coisas e desmembrou-se a empresa e eu comecei a trabalhar como *freelancer*, não como empresa constituída, mas como profissional liberal, embora sempre acumulei com a docência. Passado não sei quanto tempo, uns dois ou três anos, dou início na minha carreira docente também ainda um bocado indefinido, mas sempre achei que era isto que eu gostava de fazer, foi para isto que me formei não foi para ser docente. // (...) A empresa tem reputação de qualidade de serviço, de cumprimento de prazos, de poder assegurar aos clientes que as coisas estão feitas. // Eu diria que há dois momentos marcantes na evolução da empresa, ou que foram importantes para a evolução da empresa. Um que tem a ver com a minha formação académica, o facto de ter feito um doutoramento na área em que trabalho mais que é *design* de vinhos, que é o que eu gosto muito de trabalhar, para além de outras coisas eu gosto muito de trabalhar livre, gosto muito de trabalhar em identidade visual, pela proximidade do Douro e por ligações afetivas ao Douro. // Este ano ganhei o Grande Prémio do Rótulo [***]. Isto foi um destaque importante para a empresa. // Eu tenho consciência que neste momento a [***] é procurada quando é preciso um trabalho de qualidade // Eu tenho um conjunto de clientes tão estável há tantos anos que esses bastam-me para trabalhar, não tenho muitos clientes a surgir novos todos os anos, nem procuro isso, porque a relação que se estabelece com o cliente há tantos anos (...) é uma relação tão boa profissional e às vezes até de amizade.” (E5_1ª Geração_Con consultoria)

Na fundamentação dos padrões culturais, tomamos como central as percepções das entrevistadas face ao negócio e ciclo de vida em que se encontra a empresa, bem como à governação e família, incluindo a etapa da sucessão familiar. Para estas dimensões de análise foram selecionadas as categorias mais representativas de cada entrevistada, sem pretensão de exaustividade tanto na identificação dos tópicos e subtópicos, como no aprofundamento dos mesmos (cf. Tabela 2)¹².

Em termos gerais, as empresas analisadas expressam sinais de um certo registo compósito ou híbrido quanto aos padrões culturais. Com efeito, é possível identificar alguns traços de uma cultura profissional transversal às quatro entrevistadas fundadoras, a par de sinais residuais de uma cultura de paternalismo e participativa, tomando como base os contributos quer de Casimiro e Chambel (2014), relativos à realidade portuguesa, quer de Dyer (2009), para o contexto internacional.

Em termos de singularidades, duas notas a destacar. À exceção da entrevistada 1, as outras três assumiram o projeto de criação de um negócio próprio sem

12 Até por questões de economia do capítulo e sua estruturação perante os objetivos por nós traçados.

relação direta ou visível com um legado familiar. Sendo perspectivado como uma estratégia de autonomização económica, não deixaram, ainda assim, de contar com o apoio do cônjuge no seu arranque, como sócios-gerentes (Entrevista 5, encontrando-se já divorciada) ou mantendo-o no desenvolvimento do negócio (Entrevista 20). É certo, no entanto, que para esta decisão contou bastante o facto de terem uma longa experiência profissional e conhecimento especializado no setor económico em que se insere o negócio. Em seguida, destaque-se a importância não despicienda de alguns dos traços próprios da cultura participativa que, tendo sido referenciada na literatura com sendo mais rara, assume expressão quando combinada com a dimensão profissional da estrutura de governação e gestão dos recursos humanos, em especial quando se visa organizar o trabalho em equipa e se estimula a sua autonomia e responsabilidade. É certo que estes traços tendem também a ser acompanhados por uma lógica próxima do paternalismo, quanto ao controlo dos trabalhadores e não abertura a profissionais externos à família, em especial pela entrevistada 1, e do recrutamento baseado em redes de contactos informais, pela entrevistada 20.

Como regularidades visíveis nos padrões culturais identificados, registre-se a tendência de profissionalização da cultura da empresa familiar gerida pela primeira geração que procura internalizar os conhecimentos adquiridos na sua trajetória académica e profissional. A atenção aos apoios disponíveis, candidaturas e procedimentos próprios das áreas em que se encontram inseridas é manifesta nas Entrevistadas 1, 2 e 5, procurando levar ao desenvolvimento do negócio e sua sustentabilidade a partir da qualidade e reputação do trabalho realizado. Igualmente, fica patente que estas entrevistadas reconhecem uma valorização do seu papel na empresa e estatuto, declarando gostar da sua atividade profissional e relação com a dimensão empreendedora.

Por outro lado, se atendermos à dimensão familiar, é possível identificar a valorização, por um lado, da família e sua influência nos negócios, sobretudo no caso das entrevistadas 1 e 20, mas também a necessidade de gerir as fronteiras entre a vida profissional e a familiar, apesar de quem tem filhos pequenos essa gestão implicar um esforço adicional ao trabalho familiar/ privado. Também se compreende que, transversalmente, a temática da sucessão do negócio se encontra ausente ou então é assumida como sendo extemporânea dada a juventude da empresa e/ ou dos descendentes. Os testemunhos corroboram parte dos argumentos avançados na literatura que aponta para a sucessão como uma das fases críticas na sustentabilidade do negócio, seja pela não preparação, seja pelo adiamento da mesma.

Tabela 2 – Fundadoras empresárias/ gerentes das EFs

Entrevistadas	Padrões culturais identificados nas narrativas das entrevistadas (unidades de contexto)			
	Dimensões e categorias	Cultura Paternalista	Cultura Participativa	Cultura Profissional
E1_1ª Geração_ Comércio	Origem da EF	“Nós começamos do zero!”		“Se viesse alguém que desse um valor muito justo provavelmente a empresa vendia. // Nós temos uma outra empresa, que não tem nada a ver com este ramo.”
	Governança/ RH da EF	“Nós não podemos deixar a informação da empresa na mão dessas pessoas [engenheiros e contabilistas]. // Um funcionário não pensa da forma que um patrão pensa e a responsabilidade está basicamente em cima dele.”	“Tem de ser um funcionário (...) que pense e tenha um espírito crítico. // Eles têm [autonomia], nós não andamos a controlar. // Eu cheguei a fazer reuniões semanais (...) para eles darem uma sugestão.”	“Eu tratava de tudo e a contabilidade só me fazia os mapas. // (...) faço pequenas formações para mim e para a própria empresa. // Fui sempre aproveitando alguns fundos, algumas candidaturas. // O caminho passa por investir! // “ (...) acho que contribuimos para o desenvolvimento da região.”
	Influência familiar	“Foi o conhecimento que o meu pai lhe transmitiu. // Almoçamos todos os dias na minha mãe e ao fim de semana.. // Também nos chateamos às vezes (...) É meu irmão e eu no dia seguinte já não me lembro.”		
	Sucessão do negócio	“Ainda é cedo, porque o meu irmão tem duas filhas, eu tenho um rapaz (...) Vai depender da vontade das filhas, ele ainda vai ao terceiro, ainda vai à procura do rapaz (...).”		

<p>E2_1ª Geração_ Consultoria</p>	<p>Origem da EF</p>		<p>“Tenho a [***] que é o meu braço direito // é preciso ficar alguém no <i>BackOffice</i>. // Será preciso alguém para poder tomar conta da parte do laboratório e da frente da loja, porque a ideia será ter loja.”</p>	<p>“Comecei a fazer o <i>coaching</i> e o desenho da estratégia de negócio!”</p> <p>“Recorro muito a parcerias. // (...) esta história do imaterial e do digital (...) é o lado das relações que a minha empresa valoriza..”</p>
	<p>Influência familiar</p>	<p>“Para já não (...) Tenho dois filhos pequenos. // Eu própria sou franca, tenho oferecido alguma resistência, eu tenho um irmão enólogo, tenho uma cunhada enóloga.”</p>		<p>“Separação do lado mais sentimental com o lado mais racional. // (...) a prioridade é a gestão do tempo.”</p>
	<p>Sucessão do negócio</p>			

E5_I ^a Geração_ Consultoria	Origem da EF	“A empresa começou por ser um part-time (...). A empresa foi evoluindo, já teve funcionários e deixou de ter (...) e neste momento eu trabalho sozinha!”		“É uma sociedade por quotas entre mim e o meu filho, que ainda é menor. // Esta é uma empresa que vai morrer naturalmente.”
	Governança/ RH da EF	“Empresa trabalha muito para fora”		“Comecei a dedicar-me muito ao <i>design</i> de vinhos e acabei por fazer doutoramento e acho que isso trouxe algum <i>upgrade</i> no reconhecimento que as pessoas fazem da empresa”
	Influência familiar	“Faço-o porque tenho de ter um meio de sustento, porque tenho um filho e tenho de o sustentar.”		“Trabalho em casa. (...) Consigo gerir o tempo o mais possível para ter tempo de estar com o meu filho, estar com a minha mãe.”
	Sucessão do negócio	“Não tenho perspetiva de seguir isto na família! Só tenho este filho não vou ter mais, por isso, não vai acontecer de certeza, nem com nenhum sobrinho, nada disso!”		

<p>E20_1ª Geração_ Consultoria</p>	<p>Origem da EF</p>	<p>“Não tive qualquer tipo de ajuda (...) e depois comecei a meter pessoas para me ajudar (...).”</p>	<p>“Sei onde eu quero chegar e tento sempre fazer com que a minha equipa se sinta com os objetivos para onde eu quero seguir, leva-las comigo e envolve-las (...). // hoje em dia o mais difícil é gerir pessoas.”</p>	<p>“Fomos diversificando // Tentamos procurar ali outros tipos de segmentos diferentes daqueles em que estávamos habituados a trabalhar, mais propriamente trabalho doméstico, também começamos a ser muito procurados, limpezas de obras.”</p>
	<p>Governação/ RH da EF</p>	<p>“Eu sou a gerente, tenho o meu marido como sócio que ajuda (...) // mas as decisões são tomadas por mim. // Neste momento somos doze funcionárias. // Na grande parte do perfil [RH] tem vindo sempre a ser de facto de amizades, de pessoas conhecidas e pronto, a gente parte por aí.”</p>		<p>“Sempre tive a curiosidade, ou seja, sempre gostei de aprender (...).”</p>
	<p>Influência familiar</p>	<p>“Levo muitas vezes o trabalho para casa (...) Por mais que queiramos afastar a família nesse sentido é difícil.”</p>		<p>“[Os filhos] já nos acompanham e ajudam-nos, sobretudo o mais velho. Isto é para no fundo incutir-lhes também a responsabilidade e ganharem o seu próprio dinheirinho.”</p>
	<p>Sucessão do negócio</p>	<p>“Para já [os filhos] ainda estão a estudar e são pequeninos”</p>		

Fonte: Baseado em Dyer (2009).

3.3. Fundador e sucessão: segundas e seguintes gerações à frente do negócio familiar

Nesta seção, mantemos o registo biográfico da empresa, evidenciando a trajetória escolar e profissional das entrevistadas em articulação com o passado, presente e futuro da empresa familiar, para sistematizar os padrões culturais mais destacados, considerando que se irá dar primazia aos processos de decisão/ escolha das segundas ou seguintes gerações à frente dos negócios.

O legado familiar e a forte ligação pessoal fundamentam o desejo de continuidade na transição do controlo executivo. Numa fase inicial da empresa familiar, o/a fundador/a tem uma posição única e privilegiada na criação da identidade cultural da organização, impondo os seus valores e crenças. A socialização e a história familiar, a trajetória escolar e profissional, além dos traços de personalidade e “espírito empreendedor” marcam a visão do/a fundador/a e a missão da empresa familiar, funcionamento e cultura da organização. Consequentemente, o seu protagonismo é crucial na determinação da configuração e determinação da organização, sua continuidade e sustentabilidade. Por sua vez, independentemente do setor de atividade ou dimensão, regista-se um esforço muito significativo para a profissionalização da estrutura de governação da empresa por via dos membros familiares.

As segundas gerações são representadas pelas entrevistadas 11 e 18, a primeira do setor têxtil e a segunda da construção. Com percursos marcados pelo investimento académico, mantêm um registo de proximidade para com a primeira geração de fundadores que se encontra presente no dia-a-dia da empresa.

“A [***] tem 30 anos, foi fundada pelo meu pai com um sócio que tinha na altura e nasceu. O meu pai já trabalhava nesta área das linhas da empresa e a dada altura decidi seguir o seu caminho e fundar esta empresa. // Há cinco anos alteraram a sociedade, decidiram separar-se e ficou o meu pai, nós as duas como sócias também, embora só eu é que estou aqui na empresa, mas somos os três sócios da empresa.// Eu trabalhava noutra local e, entretanto, tirei licença de maternidade e não me via a regressar e coincidiu com a separação da sociedade. // Sou formada em Engenharia do Ambiente, mas surgiu a oportunidade e eu achei que era um desafio e aceitei e vim e aqui estou.” (E11_2ª Geração_Indústria)

“A empresa fundamentalmente nasceu porque há 44 anos não se falava em ar condicionado como se fala hoje. A empresa tinha um objeto muito largo, fazíamos obras desde a construção civil até à parte das instalações técnicas. Ao longo dos anos foi-se adaptando ao mercado, esta empresa é muito estável em termos de números de pessoas (...) // O fundador foi o meu pai com dois sócios, sócios esses que tinham filhos, mas faleceram // aí eu e o meu irmão já tínhamos o curso, fomos

nós que compramos aos sócios, aos herdeiros do segundo sócio que faleceu e compramos a quota, metade cada um, então ficou o pai, nós os dois e a firma e esteve assim para aí dez anos. // Eu estudei Serviço Social no Instituto Superior de Serviço Social e depois fiz aqui na Faculdade de Economia uma pós-graduação na área da gestão.” (E18_2ª Geração_Construção)

Representando a terceira geração, atente-se às trajetórias académicas e profissionais das Entrevistadas 13 e 5, que se entrelaçam claramente com o legado da família. Esta última apresenta uma longevidade mais significativa da empresa ao declarar que a mesma se encontra na quinta geração. Como se sabe, a taxa de sobrevivência de empresas familiares em terceira geração é muito baixa, sendo apontadas estimativas na ordem dos 20% ou menos, considerando os nossos resultados (Marques, 2018a).

“O meu avô, porque eu só estou cá há um ano. Foi complicado no início estabelecerem-se, mas depois, ao longo dos anos eles começaram pelas ex-colónias, porque antes era só mercado nacional (...) // Depois entrou a minha mãe há 40 anos, o meu tio [***] e estão cá os três e nós. A terceira geração foi entrando aos bocadinhos. Sou eu e o meu irmão e os meus outros dois primos (...) // Eu e o meu primo somos licenciados, o meu irmão, o [***] tem o 12º ano e o [***] tem o curso técnico de modelação e o meu irmão de informática nunca quis continuar. Eu sou licenciada em Psicologia. // Trabalhei 15 anos na [***] e tomei a decisão de me despedir e de vir trabalhar para o negócio da família. // Estou a tentar organizar porque não está promissora (...) // Para já, eu faço de tudo um bocadinho!” (E13_3ª Geração_Indústria)

“Os meus avós eram de uma aldeia [***], que é muito conhecida por ser também uma terra de negociantes. Portanto, os meus bisavós (...) já negociavam, tinham comércio aberto, entretanto, o meu avô e a minha avó casaram e não havia mais espaço na altura - estamos a falar em 1930 -, uma aldeia ou uma cidade ou uma vila, onde ainda não houvesse negócio estabelecido, porque havia uma regra em que em cada aldeia só poderia haver um comércio aberto naquele setor. Depois, o meu avô paterno faleceu cedo e o meu pai, sendo o mais novo de 7 irmãos, eram 7, 4 deles foram para o Brasil e 3 ficaram cá, teve que se agarrar, a minha avó tinha que continuar o negócio, não poderia sobreviver de outra forma! O meu pai estudou na UTAD em Vila Real, foi dos primeiros alunos do antigo Instituto Politécnico de Vila Real (...). // Eu tirei gestão de empresas, depois comecei a fazer o doutoramento em gestão e administração de empresas, fiz a parte curricular toda (...) entretanto surgiu um *master* em Gestão e Administração de Turismo (...) // O meu irmão começou a estudar à noite e a trabalhar aqui (...) houve uma altura em que ele disse aos meus pais que não queria continuar a estudar (...). // Estamos a falar de três empresas, três sociedades comerciais e duas sociedades em nome individual. Toda essa responsabilidade passa por mim, claro que sempre com o

apoio dele e com a opinião dele e o meu irmão que está mais responsável pela parte da fábrica, das produções agrícolas e da transformação dos enchidos.” (E3_3ª Geração_Turismo)

“O meu bisavô aceitou e o meu pai pegou e deu 50% das quotas ao sogro, um dos tais genros do meu bisavô que não sabia gerir a empresa (...), portanto, o sogro do meu pai, o pai da minha mãe era desenhador litográfico, ele só sabia desenhar, ele desenhou as formas todas que nós temos hoje.// No final dos anos 70 temos a entrada da terceira geração, com o pai da minha mãe e, em simultâneo, com a quarta geração, o meu pai que eram mediador de seguros e vinha ao final do dia e ia fazendo mais a parte da gestão e da exploração comercial. Rapidamente, ele percebeu que ou nós crescíamos exponencialmente, ou então a empresa ia morrer. Começou a virar-se logo para a exportação nos inícios de anos 80. (...) A América, vai sempre um bocado à frente (...) já tinha muitas vendas por catálogo (...) Começamos a fazer muitos modelos diferentes ao ponto de se laçar cinquenta, sessenta novos modelos por ano. Hoje nós temos o maior catálogo de formas para bolo do mundo, a maior empresa de diversidade em termos de produto, ainda hoje mantivemos tudo (...) para produzir os modelos mesmo aqueles mais antigos que foram criados já há tantos anos. // Eu vim cá parar, eu cresci aqui, eu lembro-me da empresa quando era na parte de trás da casa do meu bisavô com 200m² (...) Para mim existe desde sempre e, pronto, vinha muitas vezes à fábrica com o meu pai e gostava muito de vir para a fábrica de manhã nas férias, ficava a fazer desenhos no gabinete dele (...).// Quis-me formar em psicologia gostei muito do meu curso, hoje teria tirado outro curso, ou ia para Engenharia e Gestão Industrial ou ia para Economia, que me desse mais ferramentas para a gestão da empresa. Então vim para aqui estava eu a acabar o meu curso, tirei psicologia e especialização na área do trabalho e das organizações, eu não me via num consultório a dar consultas, não ia com a psicologia clínica, via-me mais na parte de recrutamento e seleções, avaliações de desempenhos (...).” (E9_5ª Geração_Indústria)

Nestes testemunhos, que atestam empresas com várias gerações, será possível sinalizar traços de uma cultura paternalista, com proximidade ainda do fundador, seus valores, prestígio e identidade, com os traços de uma cultura *laissez-faire*, por via da segunda e terceira gerações à frente do negócio. Assiste-se ao crescimento da empresa e a uma dispersão do capital social pelos irmãos, primos e outros laços de parentesco, bem como uma certa descentralização do poder pelos diversos membros da família. Quanto aos sinais de uma cultura profissional, pode-se registar a tentativa de inovação, internacionalização e procura de maior formalização das decisões, da gestão dos recursos humanos e tentativa de separar os interesses da empresa com a família. Veja-se a sistematização desses traços na Tabela 3.

Como padrões culturais transversais, fica patente a importância da qualificação das mulheres mais recentes à frente de certas áreas de negócio da empresa, seja na parte da gestão, seja na parte comercial e de marketing. Ainda que estas detenham autonomia e capacidade de liderança nas suas áreas de intervenção, a palavra “final” mantém-se no fundador ainda presente na vida da empresa e/ ou é tomada em coletivo com os irmãos e primos que compõem o órgão de governação da mesma.

Tabela 3 – Sucessoras empresárias/ gerentes das EFs

Entrevistadas	Dimensões	Padrões culturais identificados nas narrativas das entrevistadas (unidades de contexto)	Cultura <i>Laissez-faire</i>	Cultura Profissional
E11_2 ^a Geração_ Indústria	Origem da EF	<p>“Foi fundada pelo meu pai com um sócio (...) recorreram à banca para aquilo que necessitavam, para a aquisição de máquinas.”</p> <p>Ele [pai] ainda é sócio gerente da empresa, nós, eu e a minha irmã somos sócias.// No recrutamento (...) há aquele o amigo do amigo. (...) Acredito que seja mais difícil gerir recursos humanos quando há um laço familiar que está envolvido.”</p>	<p>“Somos 27, mas eramos 17 até há bem pouco tempo // 80% dos funcionários é o primeiro emprego e, portanto, são pessoas novas e o que nós queremos é que sejam res-ponsáveis, dinâmicas (...) vistam verdadeiramente a camisola, sempre disponíveis e atentos aquilo que é a empresa”</p>	
	Influência familiar	<p>Temos uma boa relação, uma relação sincera e sabemos gerir bem as nossas diferenças. // Eles [filhos] estão habituados a ouvir falar da [***] e falam dela na escola.”</p>		<p>“Sempre soubemos o que era o negócio dos nossos pais, mas as discussões estratégicas não são discutidas em casa, são definidas aqui. // Sempre foi uma regra em casa que o trabalho não vai para casa.”</p>
	Sucessão do negócio	<p>“Acho que o meu pai viu em mim alguém que pudesse continuar no sentido da família, porque eu acho que na geração dos meus pais ainda há muito essa intenção de que os negócios ainda continuem na família.”</p>		<p>“Se não houver um líder natural dentro da família (...) não me faz confusão vir outra pessoa que siga o caminho da empresa.”</p>

	Origem da EF	<p>“O pai sempre teve o objetivo de trabalhar por conta própria. Desde muito novo ele sempre foi muito perspicaz, muito afoito, ele gostava muito de conhecer, de ter novas experiências ele era o mais novo dos sócios. // Ficou o pai, nós os dois e a firma esteve assim para aí dez anos (...) depois o meu irmão e eu compramos a quota da empresa e ficamos nós os dois.”</p>		<p>“Fui eu que escolhi a palavra ‘construção’, assim se eu quiser construir um prédio posso construir.”</p>
E18_2ª Geração_ Construção	Governança/ RH da EF	<p>“O meu pai ainda está na empresa (...) há situações em que mantém a rotina diária de vir para cá. É dele a última palavra.”</p>	<p>“A empresa foi sempre muito estável em termos de recursos humanos. Nós temos o mesmo número de colaboradores sensivelmente há cerca de 20 anos”.</p>	
	Influência familiar	<p>“Gostávamos muito enquanto eramos pequeninos de vir para cá ao domingo (...) e deixávamos desenhos nas secretárias das pessoas todas.”</p>		
	Sucessão do negócio	<p>“O meu pai e o outro sócio entenderam que não queriam que viesse para cá ninguém. // Nunca sentimos pressão em termos de vir para cá.”</p>		<p>“Foi uma opção minha quando tive ofertas de trabalho de não querer ir, aí eu decidi o rumo para minha vida profissional.”</p>

E3_3ª Geração_Turismo	Origem da EF	<p>“Os meus bisavós (...) já negociavam. // O meu pai também teve uma grande visão que foi registar a marca, o nome da empresa como a marca. // Continuou a desenvolver o negócio na base dos produtos endógenos [agrícola]. // Posteriormente, surgiu a necessidade de convertermos o matadouro em fábrica de enchidos (...) começamos a vender para o primeiro hipermercado que abriu em Portugal!”</p> <p>“A pessoa máxima responsável continua a ser o meu pai, eu estou mais na parte administrativa e financeira e também na parte do turismo.”</p>	<p>“Nós sempre centramos a empresa numa perspetiva de crescimento e não de retirar dividendos da empresa para fins próprios. // O Estado podia ter um papel mais diplomata de abertura de algumas fronteiras ou então limitar o próprio acesso ao nosso mercado.”</p>	<p>“Nós estamos numa aldeia (...) nós disponibilizamos transporte e fizemo-lo durante muitos anos. Íamos buscar os trabalhadores da fábrica de manhã, íamos levá-los ao fim do dia // temos pessoas que estão na empresa há 20 anos.”</p>
Governação/ RH da EF	<p>“A mesa sempre foi um sítio onde se tomaram muitas decisões e trocas de opiniões. // A empresa é de cariz familiar e pretendemos mantê-la. Não estamos dispostos a ceder a posição de gerente a um gestor ou administrador de fora da família.”</p>	<p>“O simples facto de não tratar por telefone o colaborador por pai, ou por irmão! // Eu normalmente digo quando as pessoas começam a trabalhar que aqui não há pai nem mãe. // Estamos a tentar aumentar a parte internacional.”</p>	<p>“Temos medidas que nos permitem salvaguardar a posição de cada um porque não estamos todos nas mesmas empresas.”</p>	<p>“No fundo acho que o balanço é positivo, não me arrependo em nada de ter tomado esta decisão [assumir a liderança] (...). No fundo, a decisão foi uma questão de orgulho de família, de seguir a ideia inicial da minha avó, de respeitar a tradição, de valorizar a família.”</p>
Sucessão do negócio	<p>“Não, ainda, temos conversas às vezes (...) eu e o meu pai e vamos pensando nas coisas, mas para já isso ainda não se põe.”</p>			

E13_3ª Geração - Indústria	Origem da EF	<p>“Numa garagem de casa da minha avó. // O meu avô trabalhava de dia e de noite. // Eu acho que foi o arriscar, o arriscar! // Começaram a expandir lá para fora.”</p>	<p>“Garra, eu acho que é preciso ter garra e, também, acreditar e ter assim uma pontinha de sorte.”</p>	<p>“Temos que melhorar para progredirmos e para estarmos mais competitivos, mas acima de tudo para estarmos unidos! // Experiência que nós podemos ter trazido de outras empresas por onde passamos.”</p>
	Governança/ RH da EF	<p>“Não faço nada sem o aval da minha mãe nem dos meus tios. // Temos modelação, desenvolvemos modelação, mas não temos nenhum designer com uma marca.”</p>	<p>“Para mim, independentemente de ser mãe, ela aqui dentro é patroa! // Nós não tínhamos tantos funcionários. Agora temos cerca de 100. // A fábrica não muda muito os funcionários, quem está, está! // O meu avô e o meu tio sempre foram pessoas muito próximas, de ajudar.”</p>	<p>Tenho estado a captar jovens para determinados trabalhos especializados (...) é muito difícil profissionalizar! // É necessário uma pessoa ver alguns pontos e no papel, tentar perceber em que é que se pode melhorar! // Organização e gestão e ao mesmo tempo área comercial, de marketing, nossa imagem e a questão do nosso site.”</p>
	Influência familiar	<p>“Eles [pais] só trabalham, trabalham, nem têm férias nem têm nada. // Só se constrói um império com muita dedicação. // A questão da empresa familiar acho que é um orgulho, a sério, porque eu entro aqui e sinto isso mesmo, gosto do cheiro a pele, do cheiro a cola.”</p>		<p>“Ao mesmo tempo também temos de fazer a separação da vida profissional e pessoal. // Seja familiar ou não familiar - uma empresa tem problemas desde que abre a porta até sair.”</p>
	Sucessão do negócio	<p>“Quando me despedi pensei: ‘O que que eu vou fazer agora?’ Falei com a minha mãe (...) ela não gosta que estejamos aqui todos! Nesse aspeto ela sente um bocadinho de insegurança.”</p>		<p>“Não, não sinto que seja importante nem penso muito sobre isso.”</p>

E9_5ª Geração_Indústria	Origem da EF	<p>“Não vimos de uma família rica (...) tudo isto foi construído através do trabalho. (...) Ele [pai] é um génio, ele programa robótica, fez autoaprendizagem, nunca estudou, aquilo está-lhe inato até acha aquilo muito fácil // Hoje temos a maior empresa de diversidade em termos de produtos.”</p>	<p>“ [A decisão] é efetivamente consoante a necessidade e com aquilo que vai aparecendo. // Hoje somos 105. 30% de mulheres e 70% de homens, sendo que isto vem de 100% de homens, na altura na metalúrgica. // Temos um engenheiro fantástico a trabalhar connosco na parte da programação de duas máquinas CNC, engenheiro de metalúrgica e até de materiais. Em termos de postura é impecável e de uma dedicação à empresa.”</p>	<p>“Hoje há uma preocupação muito grande com a exportação, nós exportamos desde os anos 80. Exportamos 95% do que nós fazemos, chegamos a exportar 97%.”</p>
E9_5ª Geração_Indústria	Governação/ RH da EF	<p>“Como o meu pai diz um triunvirato, Avó, Pai, Neta. // Educação, respeito, vontade de trabalhar [trabalhadores]. Empenho, vontade de aprender e acho que isto vale mais.”</p>	<p>“Tornei-me diretora geral da empresa e depois passado pouco tempo integrei o conselho de administração, que, na altura, estava uma pessoa de fora e, portanto, depois ficou inteiramente dentro da família. // O meu pai disse: falas inglês, podias assegurar a parte do mercado internacional!”</p>	<p>“Eu faço muito bem a distinção família e empresa. Além do meu pai, eu trabalho com o meu marido e agora trabalho com a minha irmã.”</p>
E9_5ª Geração_Indústria	Influência familiar	<p>“Eu vim cá parar, eu cresci aqui! // Vinha muitas vezes à fábrica com o meu pai e gostava muito de vir para a fábrica de manhã nas férias, ficava a fazer desenhos no gabinete dele.”</p>		
E9_5ª Geração_Indústria	Sucessão do negócio	<p>“Somos três meninas e eu sou a do meio. ‘Oh filha? Estava aqui a pensar se tu querias ir trabalhar para a fábrica?’”</p>		

Fonte: Baseado em Dyer (2009).

Igualmente, estas mulheres gerentes estão conscientes do valor da empresa herdada, denotando traços de empreendedorismo que, pela socialização ao longo da sua trajetória de vida, destacam comportamentos de risco e iniciativa. Tais competências transversais e empreendedoras são ilustrativas das opções que assumiram quando decidiram sair de anteriores empregos ou, ainda, de aceitarem o desafio que lhes foi apresentado pelo fundador para liderarem o negócio da família.

Por sua vez, os traços de uma aproximação à cultura profissional parecem ser evidenciados quando projetam os desafios do futuro do negócio, da procura de maior controlo da empresa na parte da gestão e dos recursos humanos e no esforço de separar as fronteiras da vida profissional e familiar. A procura de novas ideias e soluções para a sustentabilidade do negócio tende a caracterizar a envolvente das práticas de gestão quotidiana destas empresas neste estágio do ciclo de vida.

Por fim, aponte-se a persistência da naturalização do processo de preparação da sucessão comum a todas as entrevistadas, ainda que possa ser possível detetar algumas *nuanças* em função da história de cada uma. Com efeito, pode-se destacar que a maioria foi escolhida tanto por laços de parentesco, como por fatores de natureza da qualificação académica, competências e disponibilidade para assumir a gestão da empresa familiar. A única singularidade parece ser a escolha deliberada da sucessora filha, que diz respeito à Entrevistada 9, que se encontra à frente de um negócio “tradicionalmente masculino”, o setor metalúrgico. Apesar de serem três irmãs, e ela a do meio, a escolha recaiu nela, segundo as palavras do pai: *“É que eu não estou a ver as tuas irmãs, se não fores tu não estou a ver qual se adapta à realidade! // O meu pai sempre me dizia que eu devia ir mais para a fábrica, ele dizia que queria que estivesse mais envolvida com o processo produtivo”*.

A sucessão executiva constitui um dos maiores desafios que qualquer empresa familiar enfrenta. Sendo poucos os exemplos de uma sucessão planeada, esta tende a ser, na linha de Steier (2001), “não planeada” ou “apressada” (sobretudo se ocorre a morte ou um outro percalço do fundador) ou, ainda, por “imersão natural”, quando se aponta como sucessor natural o filho primogénito ou, na ausência dele, o genro ou outros familiares com graus de parentesco alargado. Todavia, os nossos testemunhos apontam para decisões de sucessoras mulheres, sós ou acompanhadas de irmãos ou outros membros familiares, com uma delas a ser escolhida pelo pai no quadro da história da empresa familiar. Todas expressam a importância da sustentabilidade do negócio e de o mesmo ficar nas “mãos” dos familiares.

3.4. Percepções sobre desafios de liderança no feminino e conciliação com a vida familiar

A questão da sucessão nas empresas familiares destaca sobretudo a invisibilidade das mulheres como escolha por parte do sucessor fruto de lógicas de primogenitura, de persistência de estereótipos e papéis sociais de género. Estes fundamentam-se em modelos masculinizados de carreiras profissionais e desconfiança nas capacidades e competências de gestão e liderança organizacional das mulheres. Todavia, o crescimento da participação das mulheres no mercado de trabalho e a presença notória de mulheres fundadoras e/ ou sucessoras em contextos de empresas familiares sugerem transformações naquela lógica de primogenitura masculina e abertura para carreiras de liderança no feminino. Como vimos, estas podem decorrer de uma decisão de autonomização económica e organizacional, pela criação da própria empresa, ou em resultado da decisão/ escolha num ciclo de vida associado à entrada de novas gerações. Importa, por conseguinte, aprofundar as percepções sobre os desafios na liderança quotidiana das mulheres fundadoras e sucessoras, bem como as estratégias de conciliação com a vida familiar/ privada.

Todas as entrevistadas afirmaram que as organizações tendem a ser, de um modo geral, resistentes à promoção de mulheres para cargos de direção/ chefia, pelo que as causas apontadas para essa cultura de resistência encontram-se enraizadas num machismo historicamente consolidado nas relações de trabalho e na divisão das responsabilidades na esfera doméstica. Muitas, para superarem os obstáculos ao longo das suas carreiras, sejam explícitos ou implícitos, tiveram de ser “supermulheres”, desempenhando diversos papéis sociais conotados com a sua condição de mulher:

“Pois, isso é sempre muito complicado, não é? São de facto supermulheres. Ter tudo para fazer e conseguir fazer é obra, são supermulheres. Não há hipótese, poder ser muito boa profissional e ao mesmo tempo boa mãe, boa esposa ou se for o caso boa namorada, não interessa, é dose, ao fim do dia é dose para uma mulher, mas tem que ser!” (E5_1ª Geração_Consultoria)

“Quando nós, enquanto mulheres, misturamos o lado familiar e depois o ser mães e gerir tudo isto, acho que há vantagens e desvantagens, acho que há faturas a pagar.” (E2_1ª Geração_Consultoria)

Todavia, ao mesmo tempo é possível dar conta de importantes mudanças em curso, com a atenuação de uma certa segregação sexual nas organizações, se atendermos aos fatores relacionados com a crescente participação das mulheres

no mercado de trabalho e aos traços de competência e profissionalismos demonstrados ao longo de uma trajetória consolidada na empresa.

“ (...) na hora de pôr as minhas cartas em cima da mesa e de convencer e de argumentar isso para mim até me dá mais força [ser mulher], eu acho que ainda fico mais fortalecida. Já estamos num mundo em que se as coisas forem feitas com profissionalismo, negócios são negócios independentemente de ser homem ou mulher.” (E2_1ª Geração_Consultoria)

“Eu acho que somos melhores, eu acho que somos mais metódicas, mais organizadas, mais atentas ao detalhe. // hoje temos muitas mulheres com muita garra e muita perfeição no trabalho que fazem na parte da produção, até a soldadura e essas coisas mais complicadas temos capacidade para dominar o mundo. É como o meu pai diz: ‘O mundo é das mulheres, vai correr bem porque o mundo é das mulheres!’” (E9_5ª Geração_Indústria)

Mais, para algumas entrevistadas, há vantagens associadas a uma liderança por parte das mulheres quando estas conseguem, além da prova assente na competência e profissionalismo, apresentar traços próprios de uma identidade de género associada a características como, por exemplo, maior tolerância, humanidade e sensibilidade. De resto, estes traços têm legitimado a persistente segregação sexual das organizações, aqui validados por elas em certas situações e noutras reconvertidos em recursos estratégicos sob alçada da direção das mulheres fundadoras e sucessoras.

“Acho que há muita mais necessidade de muitas mais mulheres entrarem na gestão e na direção das empresas, porque a sensibilidade é outra do que os homens e isso é fundamental para as relações laborais. Acho que as mulheres têm outra compreensão do mundo, da família; os homens têm tendência a serem um bocadinho mais frios e mais racionais e acho que é importante haver alguma alma nas empresas.” (E5_1ª Geração_Consultoria)

“Nós aqui temos homens e mulheres na empresa, no fundo, mais na direção da empresa, se calhar beneficiando nalguns aspetos no facto de eu ser mulher, ter outro tipo de sensibilidade que se calhar os homens não têm! (...) Sim, continua ainda a ser um mundo muito masculino! Mas eu defendo que nós devemos ter a nossa personalidade, nunca refleti muito sobre a questão de o facto de eu ser mulher limita ou ajuda. Nalgumas situações, obviamente quando vamos a uma feira o facto de ser uma senhora, pode até numa fase inicial chamar mais o possível cliente, o eventual cliente, mas depois, o resto tem de corresponder, senão a coisa depois ficará por ali.” (E3_3ª Geração_Turismo)

“Há 20 anos na gestão era diferente. A mulher tem uma forma de atuar diferente, e aqui eu não vou dizer que é melhor ou que é pior, é diferente, temos uma sensibilidade diferente, temos uma forma de ver as coisas diferente tendo em conta a nossa condição feminina. Eu pessoalmente sinto respeito, muito respeito pelas pessoas.” (E18_2ª Geração_Construção)

“Eu acho que as mulheres têm imenso potencial. Eu acredito mesmo que nós somos *multitask*, temos uma capacidade que os homens efetivamente não têm, por muito inteligentes e capazes que possam ser eu acho que a gestão familiar, a gestão do dia-a-dia da casa, dos filhos, dos horários e ainda ter um trabalho e, quer dizer, só as mulheres é que entendem isso.” (E11_2ª Geração_Indústria)

Não obstante, fica ainda presente em duas passagens das entrevistadas a incrustação de estereótipos de género ancorada numa segregação ocupacional e vertical, se considerarmos o conteúdo de funções ou áreas de desempenho, mas também a importância de se exercer a liderança.

“Não, porque há competências específicas, sendo que para a parte da oficina não iríamos colocar uma mulher, porque é um trabalho mais sujo e as mulheres dificilmente se adaptam a esse tipo de trabalho. Na parte das vendas sim não há impedimento, na parte administrativa também não. // Eu vou-lhe ser sincera eu não queria ficar completamente sozinha à frente da empresa porque não gosto de mandar, eu gosto de que as coisas tenham regras e de que as coisas funcionem e se tiver que chamar à atenção eu chamo, mas eu não gosto daquele controlo diário que se tem que fazer com os funcionários, isso eu deixo para o meu irmão. (E1_1ª Geração_Comércio)

“Acho que há muito machismo, eu senti muito machismo quando entrei (...), mas sinto que aqui o mundo do calçado é muito primeiro o homem e depois a mulher. // Eu acho que é injusto porque as mulheres têm sempre o ordenado menor, o trabalho é muito, é diferente eu acho que tem de partir de cima uma atitude mesmo do governo e do mundo perceber que a mulher é uma pessoa, não é? // Mas eu acredito que em termos de empresa em cargos superiores deve ser assim (...). Sinto isso [machismo] nas reuniões, sinto isso na produção, sinto isso também um bocado com o meu avô, aquela questão do homem.” (E13_3ª Geração_Indústria)

É certo que a conciliação da vida familiar com as exigências a tempo inteiro do exercício da liderança da empresa não se encontra imune aos custos associados à qualidade de vida familiar, ao tempo livre disponível para a vida privada e lazer. Ainda assim, assinala-se, por um lado, a identificação com o negócio de família, o prazer e o orgulho associados à sua reputação e ao legado do fundador,

como vimos, e por outro, a necessidade de dedicação a tempo inteiro ao negócio e suas consequências na vida do cônjuge e filhos.

“Os meus pais ficaram orgulhosos quando decidi e foram a minha rede. Ficaram muitas vezes com os meus filhos.” (E2_1ª Geração_Consultoria)

“No fundo acho que o negócio em si absorve muito das relações familiares. Pode ser mau, pode ser bom, há momentos para tudo, portanto, há momentos em que uma pessoa pensa que se calhar passou a vida a trabalhar, mas também outros momentos que nos dá um gozo terrível.” (E3_3ª Geração_Turismo)

“Eu tenho uma situação familiar particular, no sentido de ter a guarda partilhada dos meus filhos, sou semana sim, semana não, e, portanto, se por um lado quando eles tiverem 18 anos eu vou ter passado 9 anos só com eles, por outro lado tenho também mais 9 anos em que me posso dedicar muito ao lado do trabalho, porque na semana em que não estou com eles tenho muito tempo, quando estou com eles, estou mesmo com eles e tento mesmo ir busca-los às cinco seis horas, ter tempo para eles, dedicar-me a eles, estudar com eles, brincar com eles e ser mãe como eu acho que se deve ser mãe.” (E2_1ª Geração_Consultoria)

“Eu notei muito, por exemplo, quando engravidei e depois quando as minhas filhas nasceram, quer dizer, a rotina muda completamente e chegar a casa é uma loucura, chegar a casa e dar banhos, o jantar, mete-las na cama, portanto, não há aqui a questão de aí agora eu vou ficar aqui mais um bocadinho a acabar, não, não há tempo, portanto, o trabalho tem que ser feito e as horas não se esticam. Sim, o dia em vez de ser de 24h devia ser de 48h, mas também já me disseram depois tendo 48h querias 72h, não é.” (E9_5ª Geração_Indústria)

“Há uma coisa que ele diz que é: ‘a mamã trabalha muito!’; porque aqui quando temos uma função destas e estamos à frente de uma empresa as horas não se contam! (...) Às vezes a família é um bocadinho prejudicada pelo tempo que eu estou cá, porque eu estou cá muitas horas.” (E18_2ª Geração_Construção)

Muitos dos argumentos avançados reforçam posições de sacrifício e exigências adicionais dos compromissos na esfera do trabalho e sua articulação com a vida familiar/ privada na sustentabilidade e reputação do negócio familiar.

Conclusão

O papel crucial que as empresas familiares desempenham e a importância que têm na economia é inquestionável. Além do potencial de inovação de que são expressão pela elevação do nível de qualificação das suas líderes, com expressão

superior à média dos gestores das empresas não familiares como vimos, acresce a significativa importância do lugar das mulheres no topo da hierarquia. Seja porque são proprietárias/ acionistas, seja porque assumem cargos de direção, as empresas familiares são palco de transformações relevantes. Estas são visíveis nas mudanças dos padrões de segregação ocupacional, com mulheres empresárias, por exemplo, em setores tradicionais, como a metalurgia, mas também na segregação vertical, a mais expressiva no contexto deste estudo.

Como temos vindo a apresentar ao longo deste capítulo, a empresa familiar integra complexidades como singularidades. Para a sua complexidade contribuem os fatores contingenciais internos (dimensão da empresa, setor económico, tipo de tecnologia, perfil dos recursos humanos, etc.) e externos (competitividade global, internacionalização, digitalização da economia, alterações climáticas, etc.), que são comuns a qualquer atividade empresarial, seja familiar ou não. Para a sua singularidade, destaque-se a relação entre o negócio/ propriedade e a família, sendo por vezes estas três “esferas” de atuação pontos de estrangulamento ou conflitos na sustentabilidade do negócio. Tal é visível, em especial quando está em questão a passagem da sucessão para a segunda ou seguintes gerações e, sobretudo, quando esta sucessão é protagonizada no feminino.

Das empresas fundadas pelas mulheres, os resultados obtidos contrastam com a tendência associada às empresas familiares, em especial as de primeira geração, de se caracterizem por elevados níveis de informalidade na tomada de decisão, com prevalência dos fatores emocionais e familiares. Como se observou há traços de procura de uma gestão profissional e adequada às exigências da qualidade no desempenho profissional, bem como de separação das decisões relativas à vida da empresa face à influência familiar, sem obviamente deixar de considerar a sua existência. Esta mudança dos padrões culturais das empresas familiares pode ser, em grande medida, compreendida pelas elevadas qualificações e competências profissionais destas fundadoras, conjugadas com a apropriação das dinâmicas de inovação tecnológica, digitalização e sustentabilidade dos negócios, para além de alargamento do mercado local, atingindo o nacional e internacional.

Na discussão dos resultados obtidos pelas sucessoras de empresas com uma longevidade significativa, em que duas das entrevistadas representavam a segunda geração e outras duas a terceira, e uma delas representava a quinta geração, registam-se padrões culturais que são consistentes com o predomínio paternalista e suas características mais referenciadas na literatura, sendo acompanhado por traços de uma cultura *laissez-faire* e profissional. Este registo composto ou híbrido, com a coexistência destes modelos culturais, reforça o

estudo de Casimiro e Chambel (2014) para a realidade das empresas portuguesas, assumindo as devidas cautelas neste esforço de inferência para os estudos de caso de gestoras de empresas familiares na região Norte. Também permite destacar que a passagem de uma cultura paternalista para a da *laissez-faire* tende a se associar a um ciclo de vida da empresa que conhece um alargamento dos membros familiares que fazem parte da estrutura de governação, como dos recursos humanos que compõem a empresa, proporcionando um crescimento do negócio. Esta tendência surge em linha com os contributos de Dyer (2009), porém, ao se associar ao esforço de internacionalização, formalização e qualificação da família empresária e dos seus trabalhadores, estas empresas familiares também se encontram imbuídas de traços de profissionalização, ainda que persista a ideia de “manter o negócio nas mãos da família” e não abrir a gestores externos não familiares. A qualificação das gerações atuais, mais jovens e em consonância com as ideias inovadoras e de perceção dos desafios para a sustentabilidade do negócio da família, tem assegurado a continuidade na transição do legado familiar.

A interação, o relacionamento, o compromisso e o envolvimento do fundador e das gerações vindouras são fatores que influenciam a sucessão. A preferência na escolha do sucessor varia de família para família. Como referenciado na literatura, o predomínio da lógica de progenitura masculina só seria atenuado no caso de não existirem filhos ou netos, sendo que a decisão recairia nas mulheres como única alternativa. Neste sentido, permanece como não explorado o ponto de vista de mulheres que foram escolhidas pelos fundadores para assumirem uma carreira de gestão nas empresas familiares, na situação de haver homens ou não na família para assumirem a liderança. Conhecer os motivos, bloqueios ou constrangimentos na aceitação dessa nomeação permanece como um desafio ao contributo no domínio das empresas familiares e dos estudos de género, contribuindo para melhor “desconstruir” a dimensão *genderizada* da organização no que diz respeito ao acesso a cargos de topo ou direcção.

Fica patente, por fim, a participação das mulheres no mercado de trabalho e a presença notória de mulheres fundadoras e/ ou sucessoras em contextos de empresas familiares como forças motrizes de transformação societal e das economias, associadas a uma mentalidade empreendedora que mobilizam competências académicas e profissionais no sentido da sustentabilidade dos negócios. Protagonistas de um movimento de fundo traduzido em trajetórias de autonomização económica e de capacitação para liderança de empresas familiares com várias gerações, contribuem para atenuarem estereótipos de género que estão

na base da persistência de culturas organizacionais segregadas sexualmente. É crucial que as empresas familiares, e respectivas lideranças, sejam competentes e antecipem os desafios incertos e imprevisíveis de uma digitalização do negócio e da crise sanitária provocada pela Covid-19.

Bibliografia

- Acker, J. (1990). Hierarchies, jobs, bodies: a theory of gendered organizations. *Gender & Society*, 4 (2), 139-158.
- AEP (Associação Empresarial de Portugal) (2011). *Livro Branco da Sucessão Empresarial*. AEP. (http://sucessoempresarial.aeportugal.pt/documents/SUCCESS%C3%83O_Livro%20Branco.pdf. Acesso 12/01/2020).
- Amâncio, L. & Correia, R.B. (2019). Em busca da igualdade: Percepção de justiça e divisão do trabalho doméstico — mudanças e continuidades. *Sociologia, Problemas e Práticas* [Online], 90 (URL: <http://journals.openedition.org/spp/6116>. Acesso 12/01/2020)
- Anderson, R.C. & Reeb, D.M. (2003). Founding-Family Ownership, Corporate Diversification, and Firm Leverage. *Journal of Law & Economics*, 46(2), 653–680.
- Barnes, L.B. (1988). Incongruent hierarchies: Daughters and younger sons as company CEOs. *Family Business Review*, 1(1), 9-21.
- Bennedsen, M., Nielsen, K.N., Perez-Gonzalez, F. & Wolfenzon, D. (2007). Inside the family firm: The role of families in succession decisions and performance. *Quarterly Journal of Economics*, 122(2), 647-691.
- Bettio, F. & Verashchagina, A. (2009). *Gender segregation in the labour market: root causes, implications and policy responses in the EU*. Luxembourg: Publications Office of the European Union.
- Botero, I.C., Cruz, C., De Massis, A. & Nordqvist, M. (2015). Family business research in the European context. *European Journal of International Management*, 9(2), 139-159.
- Bourdieu, P. (2013). *A Dominação Masculina*. Relógio d'Água.
- Brandão, A.M., Marques, A.P. & Lamelas, R. (2019). Género, empreendedorismo e autonomia profissional. *Gestão e Sociedade*, 13(35), 2963-2991. <https://doi.org/10.21171/ges.v13i35.2529>.
- Brennam, J. (2002). Transformation or Reproduction? Contradictions in the Social Role of the Contemporary University. In: J. Enders, O. Fulton (org.). *Higher education in a globalizing world: international trends and mutual observation: a Festschrift in honour of Ulrich Teichler*. Dordrecht: Kluwer Academic Publishers, 73-86.
- Brockhaus, R.H. (2004). Family business succession: suggestions for future research. *Family Business Review*, 17(2), 165–177

- Casaca, S.F. (2012). Mercado de trabalho, flexibilidade e relações de género: tendências recentes. In S. Falcão Casaca (org.). *Mudanças Laborais e Relações de Género* (pp. 9-50). Coimbra, Almedina,
- Casimiro, M. & Chambel, M.J. (2014). Culture in small-sized Portuguese family businesses: do first and second generations make a difference? *Management research: the journal of the Iberoamerican Academy of Management*, Vol. 12.2014, 1, 40-67. Bingley, Emerald (ISSN 1536-5433, ZDB-ID 2317052-9.)
- Chenhall, R.H. (2003). Management control systems design within its organizational context: Findings from contingency-based research and directions for the future. *Accounting Organizations and Society*, 28(2-3),127-168.
- Chrisman, J.J., Chua, J.H. & Sharma, P. (2005). Trends and directions in the development of a strategic management theory of the family firm. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(5), 555-576.
- Chua, J.H., Chrisman, J.J. & Bergiel, E.B. (2009). An Agency Theoretic Analysis of the Professionalized Family Firm. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 33(2), 355-372.
- Chua, J.H., Chrisman, J.J. & Sharma, P. (1999). Defining the family business by behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23, 19-39.
- Ciambotti, M. (2001). *L'influenza dei fattori culturali sul controllo manageriale: un quadro d'analisi tra aspettative e conferme empiriche*. Lint Editoriale, Trieste.
- Cole, P.M. (1997). Women in family business. *Family Business Review*, 10(4), 353-371.
- Connell, R. (2006). Glass ceilings or gendered institutions? Mapping the gender regimes of public sector worksites. *Public Administration Review*, 66, 792-960.
- Costa, A.N. (2017). *Manual de Boas Práticas da Empresa Familiar. Projeto Inovafeira*. DOI: 10.6084/m9.figshare.5545141
- Costa, A.N., Rio, F.N. & Rio, J. (2011). *50 Perguntas Essenciais sobre Empresas Familiares*, Porto: Vida Económica.
- Creswell, J.W. & Clark, V.L.P. (2017). *Designing and conducting mixed methods research*. Los Angeles, CA: Sage Publications.
- Daspit, J.J., Chrisman, J.J., Sharma, P., Pearson, A.W. & Long, R.G. (2017). A Strategic Management Perspective of the Family Firm: Past Trends, New Insights, and Future Directions. *Journal of Managerial Issues*, Vol. XXIX, n.1, 6-29.
- Davis, J. A. & Tagiuri, R. (1989). The Influence of Life Stage on Father-Son Work Relationships in Family Companies. *Family Business Review*, 2(1), 47-74 (<https://doi.org/10.1111/j>).
- Dekker, J.C., Lybaert, N., Steijvers, T., Depaire, B. & Mercken, R. (2013). Family firm types based on the professionalization construct: Exploratory Research. *Family Business Review*, 26(1), 81-99.
- Dekker, J.C., Lybaert, N., Steijvers, T. & Depaire, B.(2015). The effect of family business professionalization as a multidimensional construct on firm performance. *Journal of Small Business Management*, 53(2), 516-538b (<https://doi.org/10.1111/jsbm.12082>)

- Debicki, B., Matherne, C., Kelleman, F.W. & Chrisman, J.J. (2009). Family Business Research in the New Millennium: An Overview of the Who, the Where, the What, and the Why. *Family Business Review*, 22(2), 151-166.
- Dyer, W.G. (1986). Culture and Continuity in Family Firms. *Family Business Review*, V1(1), 37-50.
- Dyer, W.G. (2009). *Cultural Change in Family Firms: Anticipating and Managing Business and Family Transitions*, Pfeiffer & Company.
- Dumas, C. (1998). Women's Pathways to Participation and Leadership in the Family-Owned Firm. *Family Business Review*, 11(3), 219-228.
- Eisenhardt, K.M. (1989). Building theories from case study research. *Academic of Management Review*, V.14(4), 532-550.
- Ernst & Young (2014). *Women in leadership. The family business advantage. Special report based on a global survey of the world's largest family businesses*. Ernst and Young and Kennesaw State University. [https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-women-in-leadership-the-family-business-advantage/\\$File/ey-women-in-leadership-the-family-business-advantage.pdf](https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-women-in-leadership-the-family-business-advantage/$File/ey-women-in-leadership-the-family-business-advantage.pdf) (Acesso a 07-05-2018).
- European Commission (2009). *Final report of the expert group. Overview of the family-business-relevant issues: research, networks, policy measures and existing studies*. (<http://ec.europa.eu/DocsRoom/documents/10388>, Acesso 04/05/2018)
- Ferramosca S. & Ghio, A. (2018). *The Family Business. In: Accounting Choices in Family Firms. Contributions to Management Science*. Springer. Cham. (https://doi.org/10.1007/978-3-319-73588-7_2).
- Ferreira, V. (org.) (2010). *A Igualdade de Mulheres e Homens no Trabalho e no Emprego em Portugal: Políticas e Circunstâncias*. Lisboa, CITE.
- Gallo, M.A. (1995). Family Businesses in Spain: Tracks Followed and Outcomes Reached by Those Among the Largest Thousand. *Family Business Review*, 8 (14), 245-254.
- Gallo, M.A. & GarcíaPont, C. (1996). Important factors in family business internationalization. *Family Business Review*, 9 (1), 45-59.
- García-Álvarez, E., López-Sintas, J. & Gonzalvo, P. S. (2002). Socialization Patterns of Successors in First- to Second-Generation Family Businesses. *Family Business Review*, 15(3), 189-203.
- Gersick, K.E., Davis, J.A., Hampton, M.M. & Lansberg, I. (1997). *Generation to generation: Life cycles of family business*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Gomes, B.D.P. (2019). *Sucessão feminina em empresas familiares. Dissertação Mestrado em Gestão Comercial*. Faculdade de Economia da Universidade do Porto.
- Gomez-Mejia L.R., Cruz, C., Berrone, P. & De Castro, J. (2011) The bind that ties: socioemotional wealth preservation in family firms. *The Academy of Management Annals*, 5(1), 653-707.
- Gomez-Mejia, L.R. Makri, M. & Kintana, M. L. (2010). Diversification decisions in family-controlled firms. *Journal of Management Studies*, 47, 223-252.

- Gomez-Mejia, L.R. Haynes, K.T., Núñez-Nickel, M., Jacobson, K.J.L. & Moyano-Fuentes, J. (2007). Socioemotional wealth and business risks in family-controlled firms: Evidence from Spanish olive oil mills. *Administrative Science Quarterly*, 52(1), 106–137.
- Habbershon, T.G. & Williams, M.L. (1999). A Resource-Based Framework for Assessing the Strategic Advantage of Family Firms. *Family Business Review*, 12 (1),1-26.
- Hall, A. & Nordqvist, M. (2008). Professional management in family Businesses: Toward an extended understanding. *Family Business Review*, 21(1), 51-69.
- Handler, W. C. (1994). Succession in Family Business: A Review of the Research. *Family Business Review*, 7(2), 133-157.
- Harms, H. (2014). Review of Family Business Definitions: Cluster Approach and Implications of Heterogeneous Application for Family Business Research. *International Journal of Financial Studies*, 2(3), 280–314. (<https://doi.org/10.3390/ijfs2030280>).
- Hesmondhalgh, D. & Baker, S. (2015), Sex, gender and work segregation in the cultural industries. *The Sociological Review*, 63, 23-36. doi: 10.1111/1467-954X.12238.
- Hofstede, G. (1980). Culture and organizations. *International Studies of Management & Organization*, 10(4): 15–41 (<https://doi.org/10.1080/00208825.1980.11656300>).
- Ip, B. & Jacobs, G. (2006). Business succession planning: a review of the evidence. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 13(3), 326-350.
- Jennings, J.E. & Brush, C.G. (2013). Research on women entrepreneurs: challenges to (and from) the broader entrepreneurship literature? *The Academy of Management Annals*, v. 7 (1), 663-715.
- Jimenez, R.M. (2009). Research on Women in Family Firms: Current Status and Future Directions. *Family Business Review*, 22 (1), 53-64
- Lee, K.S., Lim, G.H. & Lim, W.S. (2003). Family business succession: Appropriation risk and choice of successor. *Academy of Management Review*, 28(4), 657-666.
- Longarela, I.R. (2017). Explaining vertical gender segregation: a research agenda. *Work, Employment and Society*, 31 (5), 861-871.
- Kelly, D., Singer, S. & Herrington, M. (2016). *Global Entrepreneurship Monitor 2015-16 Global Report*. [S.l.]: GEM. (<http://www.gemconsortium.org/report/49480>. Acesso 13/05/2016).
- Klein, S.B. & Bell, F.A. (2007). Non-family executives in family businesses - a literature review. *Electronic Journal of Family Business Studies*, 1(1), 19-37.
- KPMG (2021). *O poder das mulheres na empresa familiar: uma mudança geracional em propósito e influência*. Consórcio Global do Projeto Successful Transgenerational Entrepreneurship Practices (STEP) (<https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/br/pdf/2021/04/poder-mulheres-empresas-familiares.pdf> - Acesso 30/07/2021).
- Lin, S.-H. & Hu, S.-Y. (2007). A Family Member or Professional Management? The Choice of a CEO and Its Impact on Performance. *Corporate Governance: An International Review*, 15(6): 1348–1362.

- Marques, A.P. (2018a). *Empresas familiares da região Norte. Mapeamento, retratos e testemunhos*. Braga: Edições Diário do Minho (<http://hdl.handle.net/1822/55802>; ISBN: 978-989-20-8693-4. DOI: 10.21814/1822.55802).
- Marques, A.P. (Org.) (2018b). *Roadmap para Empresas Familiares: Mapeamento, Profissionalização e Inovação*. e-book. Braga: Centro Interdisciplinar de Ciências Sociais – Polo Universidade do Minho. (<http://hdl.handle.net/1822/56256>, doi.org/10.21814/1822.56256, ISBN 978-989-99768-2-4).
- Marques, A. P. (2016), Género e potencial empreendedor: Na encruzilhada da (in)dependência profissional. In M.C. Silva (org.). *Desigualdades e Políticas de Género* (pp. 99-122). V.N. Famalicão: Edições Húmus.
- Marques, A.P. & Silva, L.A. (2020). Portuguese and Brazilian Family Business: in Between Urgency and Delay Perceptions in the Succession Process. *European Journal of Social Sciences*, [S.l.], v. 3, n. 2, 43-54, ISSN 2601-8640. doi: <https://doi.org/10.26417/940lth96j>.
- Martin, L. (2001). More jobs for the boys? Succession planning in SMEs. *Women in Management Review*, 16(5), 222-231.
- Miller, D. & Le Breton-Miller, I. (2006). Family Governance and Firm Performance: Agency, Stewardship, and Capabilities. *Family Business Review*, 19(1), 73-87.
- Miller, D., Le Breton-Miller, I. & Lester, R. H. (2012). Family firm governance, strategic conformity and performance: Institutional versus strategic perspectives. *Organization Science*, Advance Online Publication. doi: 10.1287/orsc.1110.0728.
- Miller, D., Steier, L. & Le Breton-Miller, I. (2003). Lost in time: intergenerational succession, change, and failure in family business. *Journal of Business Venturing*, 18(4), 513-531.
- Nora, N. (2018). Empresas Familiares – Por uma definição consensual. In A.P. Marques (Ed.). *Roadmap para empresas familiares: Mapeamento, profissionalização e inovação* (pp. 281-296). Centro Interdisciplinar de Ciências Sociais (CICS.NOVA) – Polo da Universidade do Minho (CICS.UMinho).
- Orser, B., Riding, A. & Stanley, J. (2012). Perceived career challenges and response strategies of women in the advanced technology sector. *Entrepreneurship & Regional Development*, vol. 24 (1/2), 73-93.
- Otley, D.T. (1980). The contingency theory of management accounting: Achievement and prognosis. *Accounting, Organizations and Society*, vol. 5(4), 413-428.
- Paço, N. & Casaca, S.C. (2021). Equilíbrio entre mulheres e homens nos órgãos de governo das empresas cotadas em Bolsa. A influência do compromisso estratégico empresarial. *Sociologia, Problemas e Práticas*, 96, 75-91. DOI: 10.7458/SPP20219619400.
- Powell, G. N. (2018). *Women and men in management*, Sage Publications.
- Powell, G.N. & Graves, L.M. (2011). *Women and men in management*. Thousand Oaks: Sage, 2011.

- Salganicoff, M. (1990). Women in Family Businesses: Challenges and Opportunities. *Family Business Review*, 3(2), 125-137.
- Sandu, P. (2019). Framework of Family Business Professionalization. *International Journal of Entrepreneurship*, Vol. 23 (1) (Print ISSN: 1099-9264; Online ISSN: 1939-4675).
- Scholz, R. W. & Tietje, O. (2002). *Embedded case study methods – integrating quantitative and qualitative knowledge*. Thousand Oaks, California: Sage Publications, Inc.
- Sharma, P., Chrisman, J.J. & Gersick, K.E. (2012). 25 years of family business review: reflections on the past and perspectives for the future. *Family Business Review*, 25(1), 5–15.
- Songini, L., Morelli, Ch., Gnan, L. & Vola, P. (2015). The Why and How of managerialization of family businesses: evidences from Italy. *Rivista Piccola Impresa – Small Business*, n. 1, 86-118.
- Stake, R.E. (2007). *A arte de investigação com estudos de caso*. Lisboa, F. Calouste Gulbenkian.
- Steier, L. (2001). Next-Generation Entrepreneurs and Succession: An Exploratory Study of Modes and Means of Managing Social Capital. *Family Business Review*, 14(3), 259-276.
- Stewart, A. & Hitt, M.A. (2012). Why can't a family business be more like a nonfamily business? Modes of professionalization in family firms. *Family Business Review*, 25(1), 58-86.
- Tagiuri, R. & Davis, J. (1982). Bivalent attributes of the family business. Working Paper. Cambridge. Massachusetts. *Harvard Business School* (Reprinted 1996, *Family Business Review*, IX (2), 199-208).
- Tagiuri, R. & Davis, J. (1992). On the goals of successful family companies. *Family Business Review*, 5(1), 43-62.
- Tesch, R. (2013). *Qualitative research: Analysis types and software*. London: Routledge.
- Vera, C.F. & Dean, M.A. (2005). An Examination of the Challenges Daughters Face in Family Business Succession. *Family Business Review*, 18(4), 321-345.
- Yildirim-Öktem, Ö. & Üsdiken, B. (2010). Contingencies versus External Pressure: Professionalization in Boards of Firms Affiliated to Family Business Groups in Late- Industrializing Countries. *British Journal of Management*, 21(1), 115–130.
- Yin, R. (1994). *Case Study Research: Design and Methods*. Thousand Oaks. CA: SAGE Publications.
- Zellweger, T.M., Eddleston, K.A. & Kellermanns, F.W. (2010). Exploring the concept of familiness: introducing family firm identity. *Family Business Strategy*, 1(1):54-63.
- Wang, C. (2010). Daughter Exclusion in Family Business Succession: A Review of the Literature. *Journal of Family and Economic Issues*, 31(4), 475-484.

Mulheres em altos cargos de empresas familiares: experiências de sucessão e desafios sobre igualdade de género

Ana Paula Marques

Socióloga. Professora Associada com Agregação do Departamento de Sociologia do Instituto de Ciências Sociais e Investigadora Integrada do Centro de Estudos de Comunicação e Sociedade (CECS)
Email: amarques@ics.uminho.pt

Flávia Pereira

Licenciada em Sociologia, Universidade do Minho
Email: flaviamcpereira@gmail.com

Introdução

Alvo de estudos económico-gestionários e sociológicos e fonte de biografias de grandes famílias e homens de negócio associadas ao desenvolvimento de países (Lima, 2003), as empresas familiares têm estado presentes desde os primórdios da revolução industrial. Mais recentemente, vasta literatura (Ferramosca e Ghio, 2018) destaca a importância das empresas familiares na economia mundial, na criação de riqueza e emprego, mas também na longevidade e responsabilidade social, pela relação forte desta tipologia empresarial com as comunidades locais. Dos traços mais destacados que suportam a relevância das empresas familiares refiram-se, por um lado, a sua transversalidade a todos os setores económicos, a heterogeneidade empresarial e os modelos de governação, que podem ir dos mais informais aos formalizados (por via da constituição de grandes grupos económicos e sociedades multinacionais), e, por outro, a sua singularidade, que decorre da influência da família nas decisões do dia-a-dia da vida da empresa (Marques, 2018; Marques e Leandro, 2020). Esta interdependência ou constante

articulação entre a família e a empresa contribui para legitimar tanto o legado ou história associada ao “fundador”, como exprime as modalidades de desenvolvimento das empresas familiares por via da entrada de novas gerações no seu comando. O ciclo de vida da empresa familiar surge, assim, indissociável dos acontecimentos mais marcantes da vida familiar e os de maior significado para a empresa, ambos com implicações recíprocas e condicionando o desenvolvimento futuro de uma e outra (Chrisman et al., 2003; Gersick et al., 1997). Por conseguinte, uma empresa familiar dispõe de recursos económicos e não económicos, que podem ser cruciais para o seu crescimento e sustentabilidade futuros.

Fruto da pandemia provocada pela Covid-19, o contexto atual de crise sanitária, económica e social tem exigido das empresas familiares, em especial, maior resiliência e ligação local, nacional e global, no sentido de assegurarem a sua atividade económica e os postos de trabalho, mantendo-se sustentáveis a médio e a longo prazo. Para Nicolliello (2016), as empresas familiares são perspetivadas como detendo um “capital paciente” que alicerça a estratégia de uma visão de longo prazo e a manutenção de relações de cumplicidade, respeito e confiança entre os membros familiares (executivos e não executivos). Com efeito, as empresas familiares possuem não apenas um conjunto de características próprias que as tornam mais resilientes e capazes de superarem as adversidades, como têm taxas de insolvência menores em tempo de crise quando comparadas com empresas não familiares (Amann e Jaussaud, 2012; Institute for Family Business, 2019; Vieira, 2014). Igualmente, no estudo por nós realizado na região Norte de Portugal (Marques, 2018), ficou patente a resiliência e longevidade desta tipologia empresarial face ao cômputo das empresas em geral.

Se é inquestionável o papel crucial das empresas familiares na economia, sociedade e coesão territorial, de resto reforçado em alguns estudos nacionais mais recentes (Marques, 2018; Costa; 2018; AEP, 2011), o conhecimento sobre as mudanças no domínio da igualdade de género, no sentido de proporcionar às mulheres acesso a lugares de topo ou chefia de empresas familiares é, ainda, relativamente escasso, pese embora os avanços significativos no quadro jurídico e educativo mais vasto.

Na verdade, a persistência de desigualdades de género no mercado de trabalho tem sido robustamente referenciada na literatura quanto à segregação horizontal ou ocupacional e, em especial, à segregação vertical das organizações (Paço e Casaca, 2021; Casaca, 2012; Ferreira, 2010). Igualmente, apesar de se registarem algumas mudanças, são patentes as continuidades nos padrões

desiguais das percepções de justiça e divisão de trabalho nas esferas da vida profissional e familiar/ privada (Amâncio e Correia, 2019). Por sua vez, num contexto de pandemia da Covid-19, provocada pelo vírus sem fronteiras e sem rosto (Corak, 2020), as desigualdades sociais ampliam-se e atingem sobretudo os grupos mais vulneráveis, incluindo-se o segmento de mão-de-obra constituído pelas mulheres (Marques, 2020). Este é um dos eixos estruturantes de reiteradas clivagens que ficam mais visíveis com as repercussões das medidas de combate à pandemia¹. A feminização do mercado de trabalho, ainda que real e notável na transformação da estrutura ocupacional, tem sido pautada pela desvalorização do lugar do cuidar, quando praticado na economia formal, e pela invisibilidade da atividade, quando exercida no domínio doméstico e familiar.

Assim, tomando como base os projetos “Roadmap para Empresas Familiares Portuguesas” (Marques, 2018)² e “Mulheres na liderança de uma empresa familiar: o que muda?” (Pereira, 2021)³, este capítulo visa aprofundar o conhecimento sobre as experiências e autopercepções das próprias mulheres que, exercendo cargos de chefia, podem identificar as principais características da sua função, bloqueios, estereótipos ou preconceitos associados ao papel de mulher. A partir das narrativas constituídas por quatro histórias de vida de mulheres empresárias, pretende-se ir trançando um roteiro de análise orientado pelas seguintes questões: Como as gestoras de uma empresa familiar se veem nesse papel e lugar e que comparações fazem com idêntico desempenho por parte do homem? Mobilizam argumentos de legitimação baseados na competência e profissionalismo ou refugiam-se nas relações de parentesco decorrentes da sua pertença à empresa familiar? Quais os seus principais obstáculos ou desafios no dia-a-dia? Como conseguem gerir as exigências com a vida familiar e a profissional? Validam a

-
- 1 A importância do impacto da Covid-19 para as desigualdades de género tem feito soar os alarmes por parte da Nações Unidas ou do Instituto Europeu para a Igualdade de Género. Também por cá, a Fundação para a Ciência e Tecnologia (FCT), em parceria com a Secretaria de Estado para a Cidadania e a Igualdade e o apoio da Comissão para a Cidadania e Igualdade de Género (CIG), têm vindo a disponibilizar linhas de financiamento para aprofundar o conhecimento das repercussões da pandemia nas desigualdades de género.
 - 2 Este projeto visou fazer o primeiro mapeamento de empresas familiares na região Norte de Portugal, bem como apresentar as características gerais desta tipologia empresarial. Tendo sido possível identificar mais de 41 mil empresas familiares, a disponibilidade da base de dados *Roadmapef* tem permitido realizar estudos aprofundados sob diversos enfoques analíticos, sendo de destacar a sua articulação com os estudos de género. Para maior aprofundamento do projeto e seus resultados, consulte Marques (2018).
 - 3 Relatório de investigação realizado para a conclusão da licenciatura em Sociologia e no âmbito do projeto “Roadmap para as Empresas Familiares Portuguesas”. Para mais detalhe do relatório, consulte Pereira (2021).

desvalorização do lugar do cuidar e trabalho doméstico ou reafirmam-no como estratégia de gestão conjunta do agregado familiar?

Inicia-se este capítulo explorando a importância de se enunciar os preconceitos ou estereótipos de género que conduzem à instituição de “regimes normativos” presentes nas organizações que expressam, por isso, desigualdades de género incrustados nas suas estruturas, interações e culturas dominantes. Em seguida, faz-se uma breve revisão do processo recente de qualificação do(a) fundador(a) à frente das empresas familiares, com enfoque na sucessão empresarial. Na secção três justifica-se metodologicamente as opções seguidas para a concretização dos objetivos deste estudo e que nortearam o desenho de pesquisa ancorado em quatro histórias de vida de gestoras de empresas familiares. Concretamente, serão usados os principais resultados do Relatório de Investigação “Mulheres na liderança de uma empresa familiar: o que muda?” (Pereira, 2021), ainda que, na sua discussão, sejam convocados, igualmente, os resultados obtidos no estudo conduzido por Marques (2018). Na conclusão apresenta-se uma síntese do conhecimento produzido, privilegiando-se uma relação de aprendizagem em co-autoria e em diálogo, pela mobilização comum de instrumentos de recolha da informação e sua ampliação às gestoras de empresas familiares.

1. Acesso a lugares de topo e genderização organizacional

Nas empresas familiares, a presença de mulheres é várias vezes descrita como “invisível”, em especial no que toca à ascensão de carreira ou à sucessão a cargos de liderança. Esta invisibilidade tem como base as expectativas culturais tradicionais, assumindo que mulheres e homens possuem papéis distintos na sociedade e no seio familiar. Ainda que as empresas familiares apresentem uma maior representatividade feminina, inclusive em setores até então masculinizados como a metalurgia, o diagnóstico realizado por Costa e Girão (2019: 49) explicita que “os níveis e as áreas de formação e de interesse das novas gerações familiares estão cada vez mais niveladas em termos de género (e nalguns casos suplantadas pelo feminino) pelo que é natural as empresas familiares incorporem familiares sem qualquer distinção”.

Também no estudo sobre o mapeamento das empresas familiares na região Norte de Portugal, Marques (2018) identifica uma evolução, ainda que ténue, da presença das mulheres ou como proprietárias/acionistas, ou assumindo cargos de direção. Com efeito, com base nos resultados do estudo (Marques, 2018:102),

em 49% das empresas inquiridas não se registraram qualquer membro familiar do sexo feminino como proprietária/acionista, contra 43% que declararam incorporar um elemento do sexo feminino, e, de forma residual, duas ou mais mulheres. Se considerarmos apenas a informação sobre mulheres que assumem funções diretivas, apesar de as percentagens serem relativamente mais baixas, 23% das empresas familiares incluem a presença de uma mulher em cargos de direção. Ora, esta informação é, em si muito significativa, tendo em conta a maior dificuldade de se atenuar a segregação vertical, ou seja, o acesso a lugares de topo nas empresas em geral por parte das mulheres. Igualmente, esta informação está em linha com os recentes resultados sobre a persistência do efeito *glass ceiling* (Connell, 2006), que significa a existência de obstáculos invisíveis no acesso a lugares de topo por parte das mulheres.

Não obstante os avanços significativos nas últimas décadas ao nível de legislação progressiva e igualitária e elevação dos níveis de qualificação, as mulheres continuam a enfrentar discriminações no mercado de trabalho, confrontando-se com práticas de segregação ocupacional e horizontal persistentes (Hesmondhalgh e Baker, 2015). Dos constrangimentos mais referenciados na literatura referiram-se as escolhas educativas que reproduzem a desigual divisão sexual de trabalho e as distintas perceções de justiça sobre as responsabilidades familiares e o trabalho não pago e a socialização de género, estereótipos e preconceitos.

Importa por isso compreender que são diversos os estereótipos de género encontrados, constituindo estes um dos obstáculos latentes e persistentes à efetivação da igualdade de género no meio empresarial. São várias as perspetivas feministas que julgam que a divisão do trabalho está diretamente ligada às estruturas burocrática e patriarcal, combinando assim o sistema capitalista e o sistema patriarcal. Esta ligação entre os dois sistemas explica em grande medida a discriminação em função do sexo e da opressão das mulheres. Mais especificamente, a forma como o capitalismo e o patriarcalismo geram desigualdades de género abriram caminho para uma maior observação e compreensão da dimensão estrutural dos obstáculos organizacionais colocados às mulheres. Para Casaca e Lortie (2018: 19) são sobretudo os estereótipos que consistem em generalizações preconcebidas e simplistas sobre a feminilidade e masculinidade que se encontram enraizadas na nossa sociedade, dizendo respeito às características, capacidades, papéis sociais e aspirações das mulheres e homens. Pela sua abrangência e disseminação, os estereótipos encontram-se “igualmente enraizados nas organizações e em todas as instituições sociais (regimes de género), refletindo-se

de modo não consciente nas normas, valores, autopercepções, expectativas e práticas sociais” (Casaca e Lortie, 2018: 19). Por isso, na maior parte da literatura da administração, a não inclusão de questões de gênero como um eixo estruturante das práticas organizacionais tende a perspetivar as organizações como sendo “neutras”. Todavia, como referem Casaca (2018) e Paço e Casaca (2021), estas são sempre expressão de regimes de gênero, por conseguinte *genderizadas*. Significa isto que se associa aos homens provedores do sustento da família, as características inatas de liderança e gestão, ao passo que as mulheres tendem a estar associadas a características relacionadas com a sensibilidade e emoção, tendo uma predisposição natural para assumirem funções de cuidadora, em especial no domínio familiar e privado. Com as organizações a replicarem estas ordens de gênero nas suas estruturas e modelos de gestão e desempenho, pode-se assumir que, em torno desta lógica sexual, se definem as relações interpessoais, as opções e expectativas relativas à vida familiar, educação/formação e à carreira profissional. Como tal, reinscreve-se, de forma dinâmica, os fatores de reprodução das desigualdades de gênero e o predomínio de uma cultura e poder patriarcal que sobrepõe a divisão sexual do trabalho doméstico ao profissional (Paço e Casaca, 2021; Casaca e Lortie, 2018; Amâncio e Correia, 2019; Marques, 2016; Bourdieu, 2013; Casaca, 2012; Ferreira, 2010).

Em termos concretos, as diferenças de oportunidades de acesso a altos cargos numa empresa podem ser apreendidas a nível micro (individual), meso (organizações, profissões e setores de atividade) e macro (societal) (Vicente (2013). O nível micro diz respeito às características individuais, demonstrando que as mulheres possuem menos poder dentro de uma organização por possuírem menor investimento em termos de educação, formação profissional, experiências profissionais, bem como menor antiguidade, carreira profissional intermitente e, ainda, objetivos profissionais diferentes dos homens. Esta abordagem de cariz individual é insuficiente para dar conta das estruturas organizacionais *genderizadas*. Como tal, ao se incluir o nível meso, poder-se-á, complementarmente, compreender os fenómenos de resistência ou persistência por parte dos membros de determinados grupos (constituídos a partir de lógicas de segregação na base, por exemplo, da profissão ou lugar hierárquico ou *expertise*) que exercem funções de poder nas estruturas organizacionais. Estes tendem a estar interessados em manter a sua hegemonia e, simultaneamente, em excluírem outros membros do grupo que não apresentem semelhanças com eles (Vicente,

2013)⁴. Por último, no que diz respeito ao nível macro observamos fatores influentes como religião, dimensão da cidade, setor de atividade e, ainda, nível de sindicalização. No estudo realizado a mulheres que atuavam como líderes em organizações públicas e privadas no Rio de Janeiro, Hryniewicz e Vianna (2018) concluíram que as questões de licença de maternidade, aparência pessoal e traços de feminilidade são impulsionadoras da resistência à liderança da mulher. Na verdade, são as associações mentais feitas sobre homens e líderes que constituem os principais obstáculos à liderança. Em articulação com a argumentação exposta, Hryniewicz e Vianna (2018) reforçam que, apesar de se registarem muitas diferenças de género no meio organizacional, muitas mulheres tendem a não as identificar nas suas práticas quotidianas, reiterando ou reforçando o argumento da naturalização da desigualdade de género.

2. Qualificação das gerações à frente dos negócios familiares

A progressiva qualificação dos portugueses tem vindo a inscrever nos desígnios das políticas públicas nas últimas duas décadas, por via do cumprimento das metas da União Europeia. Com uma elevação do nível médio de qualificação geral, as gerações de empresários(as) testemunham o investimento recente em políticas educativas e iniciativas específicas de qualificação e reconhecimento de competências profissionais. Tal tem sido particularmente evidenciado no que diz respeito às sucessoras das empresas familiares, quando comparadas com os níveis de qualificação dos fundadores. A qualificação da geração atual à frente dos negócios da família constitui um dos traços mais significativos e distintivos das empresas familiares, quando comparadas às empresas em geral (Marques, 2018).

Em articulação com esta mudança de fundo, importa perceber que a sucessão familiar constitui uma das vertentes mais críticas na sustentabilidade do negócio da família e sua longevidade em termos de ciclo de vida. Como referimos, a interferência da esfera familiar e profissional, bem ilustrada na já clássica teoria dos três ciclos (Gersick et al., 1997; Davis e Tagiuri, 1998), reforça que um dos fatores críticos para o sucesso e longevidade das empresas familiares residem

4 É certo que a adoção de procedimentos formais de recrutamento e seleção de candidatos para cargos de poder e de chefia, bem como a existência de um departamento de recursos humanos nas organizações têm vindo a contribuir para a utilização do critério de género na contratação de um futuro trabalhador, o que tem contribuído para a atenuação de práticas discriminatórias. Ainda que relevante, esta temática suscita outros aprofundamentos em investigações mais aturadas e inscritas em evidências empíricas.

na preparação dos herdeiros e na boa relação entre os familiares, entre fundador(a) e sucessor(a) das gerações seguintes, passando o poder e o testemunho de um membro para outro na organização. Deste modo, no processo de sucessão, destaque-se as interconexões entre a família e a empresa direcionadas pela racionalidade e objetividade, mas também pela subjetividade ancorada em questões simbólicas que caracterizam o poder e legado do(a) fundador(a). Este(a) transmite não só uma atividade económica, como sobretudo um conjunto de crenças e histórias da empresa e da família. Para Ussman (2004), o(a) fundador(a) é criador(a) dos símbolos que são compartilhados entre os vários membros e dos valores válidos no contexto e tempo em que se encontra a empresa, originando o legado que é transmitido de geração em geração.

Posto isto, percebe-se que o processo de sucessão seja alvo de diversos estudos (Miller et al., 2021; Miller e Le Breton-Miller, 2006; Brockhaus, 2004; Anderson e Reeb, 2003), que dão conta da diversidade de estratégias seguidas na nomeação ou escolha do(a) sucessor(a). Para lá da diversidade de critérios que possam sustentar essa nomeação, como, por exemplo, tradição familiar, competência e grau de preparação, para efeitos do presente capítulo iremos nos focar em especial nos critérios de género (Vera e Dean, 2005; Wang, 2010), inscritos em normas e valores incrustados em lógicas patriarcais e desigualdades de género.

Com efeito, no processo de sucessão tende a persistir uma lógica de progeneritura masculina como legitimadora da escolha “natural” seguindo a ordem social dominante. Assim, subsistem inúmeros estereótipos e preconceitos relacionados com as mulheres em posição de liderança numa empresa, que permanecem até na relação familiar e na tomada de decisão relativa à sucessão. Em torno da família e da empresa é gerado um conjunto de significações que vão legitimar as crenças, normas e valores comuns dessa relação, justificando e naturalizando determinadas diferenças entre sexos. Também as tradições culturais implementam posições sociais diferenciadas para homens e mulheres, baseando-se nas questões de género, designando responsabilidades divergentes para ambos no que diz respeito às questões da família e trabalho. Por conseguinte, “numa sociedade em que a posição da mulher é condicionada a esses papéis sociais, parece quase natural que as mulheres se mantenham ‘invisíveis’ no universo dos negócios, dificultando a sua inserção nas empresas familiares.” (Albuquerque, 2014: 308). Ora, é justamente esta “invisibilidade” que legitima, por um processo de naturalização, as decisões na escolha da sucessão do negócio. Por isso, quando se trata de escolher as filhas para a sucessão dos negócios familiares, estas tendem a ser preteridas quando existem irmãos ou genros (Jimenez, 2009). No caso de

não existirem sucessores “naturais”, do sexo masculino e supostamente melhor preparados, *exige-se* que as sucessoras filhas ou netas, esposas ou noras, entre outros laços de parentesco, façam “prova” da sua competência para garantir a sobrevivência da empresa. É neste sentido que a crescente qualificação acadêmica das mulheres tende a enquadrar este processo de legitimação da escolha da sucessora, em especial se a mesma surgir com “titularização” inscrita em áreas estratégicas de liderança da empresa, como, por exemplo, gestão, direito, *marketing*, comunicação e informação, entre outras. Importa ainda referir que a escolha ao recair na filha ou neta na liderança da empresa faz-se também, em muitas circunstâncias, em co-presença do fundador que tende a partilhar a governação da empresa familiar e a ter a “última” palavra nas decisões estratégicas.

3. Roteiro metodológico, objetivos e aprofundamento do objeto de estudo

A metodologia qualitativa que sustenta este estudo visa aprofundar os objetivos já traçados no projeto “Roadmap para empresas familiares portuguesas” (Marques, 2018), nomeadamente o mapeamento das empresas familiares, por um lado, e a avaliação da sua importância para a competitividade da economia e coesão social e territorial, por outro. Acresce a esses objetivos a particularidade de, com o presente estudo, se analisar as autoperceções das gestoras de empresas familiares sobre os estereótipos de género e discriminações quanto ao processo de sucessão, mas também quanto às suas experiências de trabalho e conciliação com a vida familiar/privada, muito em especial em contexto de pandemia da Covid-19⁵.

Assim, os objetivos traçados foram os seguintes: 1) perceber de que modo o meio familiar influencia na tomada de decisões e na gestão das empresas, uma vez que se combinam dois universos distintos; 2) analisar se as questões de igualdade de género e os estereótipos do meio organizacional estão presentes, ou tendem a ser atenuados, ou, pelo contrário, “naturalizados”, tornando-se invisíveis, no processo de sucessão familiar; 3) identificar e interpretar as dificuldades enfrentadas pelas mulheres gestoras de uma empresa familiar e em que medida o seu modo de gestão da empresa se altera comparativamente à gestão de um

5 A inclusão do tópico relacionado com a experiência recente da pandemia provocada pela Covid-19 permitiu que as entrevistadas reforçassem a “resiliência” da sua empresa familiar, mais do que propriamente apresentarem uma reflexão sobre as consequências dessa crise nesta tipologia empresarial em geral. Nesse sentido, optamos por não desenvolver este aspeto nos resultados desta investigação, já que seria necessário ter tido oportunidade de reforçar o número de entrevistadas para uma discussão mais sustentada sobre este tópico. Será desejável, em investigações futuras, incluir a análise das consequências da pandemia da Covid-19 na reconfiguração dos negócios familiares e sua sustentabilidade.

homem; 4) compreender como as mulheres gestoras conciliam as exigências de um alto cargo na empresa familiar com a vida familiar/ privada.

Para tal, no quadro de uma metodologia qualitativa poder-se-á interpretar os fenómenos através dos atores sociais, recolhendo informação não apenas de carácter factual das práticas objetivadas, mas sobretudo as que se relacionam com as suas dimensões subjetivas. Em articulação com esta opção, a escolha da técnica da entrevista aprofundada surge como a mais ajustada a estes propósitos, contribuindo para potenciar momentos de autorreflexão dos entrevistados.

Na operacionalização deste estudo utilizou-se a entrevista semidiretiva, tendo sido apoiada a partir de um conjunto de questões-guia, relativamente aberto e flexível, o que permitiu maior capacidade de adaptação do entrevistado em contexto de interação e situação de entrevista. Utilizou-se, como base de trabalho, o guião aplicado no anterior estudo (Marques, 2018), tendo sido alvo de acréscimos de questões focadas no aprofundamento da temática da escolha das mulheres para a liderança no seio das empresas familiares e considerando a situação atípica vivida nos tempos de hoje relativa à pandemia da Covid-19. Assim, o guião alicerçou-se na linha temporal da empresa familiar, recolhendo informação sobre o passado, o presente e o futuro da empresa. Para este estudo, o guião seguido orientou-se por quatro temas centrais, designadamente: 1) o passado da fundação da empresa familiar, integrando questões sobre a fundador, as razões da criação do negócio, as principais alterações enfrentadas, etc.; 2) o presente da empresa familiar e suas especificidades, em particular as questões da estrutura de governação da empresa e do processo de sucessão, bem como a socialização e transmissão dos valores da empresa e sua relação com a família; 3) a direção da empresa sob a perspetiva da igualdade de género e dos desafios de conciliação com a vida familiar/ privada, incluindo questões específicas sobre a perceção dos obstáculos e estereótipos associados à carreira das mulheres em contexto organizacional, na sua comparação com os homens; 4) por último o futuro da empresa, balanço e perspetivas de evolução, tomando em consideração as consequências da pandemia Covid-19 e as incertezas sobre a evolução da economia (por exemplo, com base nas moratórias no banco, apoio do Estado, despedimentos ou falta de pessoal qualificado para enfrentar o desafio da digitalização da economia)⁶.

No acesso ao terreno, mobilizaram-se os contactos disponíveis de mulheres que estavam na liderança ou gestão de uma empresa familiar que se

6 Apesar da riqueza dos temas-alvo do guião usado na realização das entrevistas, iremos privilegiar a informação recolhida mais orientada para os objetivos do presente capítulo, designadamente os processos de escolha da sucessão e as questões de igualdade de género no contexto de trabalho e sua relação com a vida familiar.

circunscreveram a empresas familiares da zona Norte de Portugal. O grupo-alvo escolhido atendeu, na medida da disponibilidade das participantes, à diversidade de setores de atividade económica, tendo sido destacadas as áreas que, apesar de serem masculinizadas, têm já a participação de mulheres na gestão das mesmas. Após os contactos iniciais e o quadro temporal da conclusão da licenciatura em sociologia (Pereira, 2021), foram realizadas quatro entrevistas a mulheres líderes de empresas familiares. Estas encontram-se na faixa etária entre os 35 e os 55 anos de idade e representam o setor do turismo (E1), da metalurgia (E2), da restauração e eventos (E3) e da construção civil e retalho especializado (E4). As datas de fundação das empresas encontram-se entre 1896 e 2018, uma centenária, outra com sensivelmente 30 anos de existência e duas mais recentes. À exceção de uma entrevistada (E4), todas são detentoras de qualificações superiores e têm uma relação de parentesco de filha-neta do fundador (E2), filha dos fundadores (E3 e E4). A entrevistada (E1) declara ter criado a sua própria empresa, tendo contado com o apoio do marido no início, assumindo atualmente o papel de sócia-gerente. Todas constituíram uma família com um a dois filhos, menos a entrevistada (E4), sendo que a entrevistada (E3) se encontra presentemente divorciada.

Desta forma, ancorado em quatro narrativas de proprietárias gerentes de empresas familiares, este roteiro metodológico cruza a oportunidade da partilha quer de instrumentos comuns de recolha de informação, quer da discussão integrada dos resultados obtidos. Na verdade, o desenho de pesquisa segue o propósito de melhor compreender os desafios e dilemas que a mulher sucessora de uma empresa familiar e exercendo funções de gestão/ direção enfrenta, abordando as discriminações e estereótipos ligados ao género no meio organizacional.

4. Experiências de sucessão e desafios sobre igualdade de género

Nesta secção, apresentam-se as principais experiências de sucessão vivenciadas pelas entrevistadas, para se destacar, subsequentemente, os desafios que sentem no exercício do seu cargo e conciliação com a vida familiar/ privada, quando comparadas com os seus homólogos do sexo masculino.

4.1. Sucessão e criação do próprio negócio: “liderar” no feminino

Tivemos oportunidade de reforçar o papel das mulheres na qualidade de proprietárias/ acionistas e/ ou no desempenho de cargos de direção nas empresas

familiares portugueses (Marques, 2018). Com os resultados sistematizados⁷, pode-se, desde já, avançar na identificação de indícios significativos de transformação dos padrões de segregação ocupacional, com mulheres empresárias, por exemplo, em setores tradicionais, como a metalúrgica, mas também na segregação vertical, a mais expressiva no contexto deste estudo. Assim, com base nos excertos das entrevistas realizadas, reforça-se a escolha para cargos de gestão as filhas, não só por serem as descendentes diretas, como também pelo perfil demonstrado, muito em particular pela formação académica detida ser ajustada às áreas específicas do negócio.

“A Metalúrgica é uma empresa familiar, foi criada pelo meu trisavô em 1896, fazemos este ano 125 anos e a Covid não nos deixou celebrar os 125 anos (...). Então o conselho de administração é composto pelo meu pai, o meu pai tem 76 anos, está reformado oficialmente desde os 65, mas está aqui todos os dias. Ele é o presidente do conselho de administração e mantém-se muito ativo. (...) Depois, estou eu também no conselho de administração, eu tenho 39 anos, sou licenciada em Psicologia com especialização em Psicologia do Trabalho e das Empresas, e estou a trabalhar na empresa desde 2005. Estava eu a acabar o meu curso e o meu pai perguntou de caras na altura se eu gostaria de vir trabalhar para a empresa e dar continuidade ao trabalho dele. (...) Comecei pela área comercial e ainda hoje mantenho a direção da área e depois fui aprendendo e fui-me formando e fui estudando, para assumir depois as funções também da direção geral da empresa. // Portanto, acho que estamos a fazer uma evolução e acho que o preconceito baseado no género, acredito que vai caindo e vai-se tornando cada vez menos significativo com o passar de gerações.” (E2)

“Olha, a história é muito curiosa! Os meus pais tinham um palácio do século XIV que era um monumento classificado como património nacional e que o meu pai se dedicava a reconstruir e, portanto, ia estando entretido a fazer a reconstrução enquanto engenheiro civil daquele monumento. (...) quando ele o adquiriu em hasta pública havia um senhor que tinha lá um restaurante e, portanto, antigamente, estamos a falar há 40 anos atrás, era nos restaurantes que se faziam os casamentos. Em 1991, esse senhor fugiu com o dinheiro dos noivos que tinham os casamentos marcados e os meus pais na altura não tiveram coragem de dizer àquelas pessoas que o casamento não se ia fazer! Então, a minha mãe arregaçou as mangas, fechou uma loja de roupa que tinha e mudou-se para [***] e começou, sem saber muito bem como, a fazer casamentos. 30 anos depois ainda cá estamos! (...) A empresa neste momento é gerida por mim! Em 1991 era ainda uma criança, tinha 4 anos, andava no meio dos tachos e das panelas, aprendi a liderar e a gerir esta empresa

7 No estudo em questão, a componente qualitativa complementar ao mapeamento extensivo de empresas familiares da região Norte de Portugal foi concretizada com a realização de 23 entrevistas aprofundadas a proprietários e gestores de ambos os sexos.

um bocadinho à luz daquilo que os meus pais sempre fizeram e, em particular, a minha mãe. Mas eu sou formada em gestão e, portanto, acabei por trazer um bocadinho mais os conceitos de gestão moderna acima de tudo para a empresa.” (E3)

O testemunho da entrevistada (E4) assume a particularidade de associar ao negócio familiar do pai a possibilidade de criar, paralelamente, outra atividade económica, assumindo presentemente a gestão das duas empresas, como se pode atestar na seguinte passagem:

“A empresa tem duas atividades distintas (tem vários CAEs). A principal é a construção civil. A segunda atividade é retalho especializado, que é uma loja de roupa multimarcas. (...) A atividade da construção já existia, mas eu morava fora de Portugal. Como é um negócio familiar é o meu pai que está à frente dessa área. Eu, quando quis regressar a Portugal quis criar o meu próprio posto de trabalho, uma vez que já tenho muita experiência na área do retalho especializado, no caso de lojas de roupa. E foi isso que me fez também criar a empresa para conseguir localizar as duas atividades de negócio numa só, numa só pessoa no caso. O sócio fundador mantém-se ativo. Sou eu que sou sócia gerente da empresa, que faço a gestão das duas áreas de negócio.” (E4)

Por último, o testemunho seguinte representa a primeira geração da empresa, tendo sido criada recentemente em contexto de uma oportunidade na área do setor do turismo, mas que, fruto da situação da pandemia da Covid-19 se encontra em situação de “standby”. Assim, nesta empresa do setor de turismo ficam patentes os efeitos do impacto da pandemia, mas também de uma distribuição *genderizada* das responsabilidades do papel assumido pelo casal.

“Nós formamos esta empresa como local principal de animação turística para ser um hotel, restauração e animação cultural, porque queríamos fazer, e queremos ainda, um hotel turístico e agrícola, mas por enquanto está em *standby* (...). Ao princípio, eu era a gestora, hoje é o meu marido o gestor e eu sou co-gerente. A coisa mudou (...) como ele quer construir, é ele que mais conhece na construção, vou ser sincera! Na agricultura, também não é que conheça muito (...) mas fui sempre mais administrativa. (...) por enquanto estamos a ir devagarzinho (...).” (E1)

4.2. Incluir a diversidade na gestão do dia-a-dia

Como referimos, importa ter presente como as mulheres proprietárias/ gestoras se veem nesse papel e na relação com os trabalhadores e que diferenças consideram existir quando comparadas com a gestão da parte dos homens. Mais do que identificar os obstáculos e desafios à gestão do dia-a-dia pelas entrevistadas,

importa desocultar a persistência de argumentos que naturalizam a invisibilidade da desigualdade de gênero, por um lado, mas também os sinais de transformação dessa realidade pela diversidade de práticas de gestão como traço de distinção presente nas gestoras, por outro.

Assim, quando interpeladas sobre como se veem nesse papel de gestora, muitas reforçam que persiste o modelo “masculinizado” de gestão e preconceitos que se estruturam numa lógica patriarcal historicamente enraizada nas relações sociais que penetram a dimensão do trabalho e da realidade empresarial. Todavia, deixam evidenciadas as mudanças em curso que se prendem com a maior formação e preparação das gerações recentes e a partilha de experiências entre elas.

“Agora veem-me bem, mas durante algum tempo, eu era a filha do patrão! // É [tudo] comparado com um homem, logicamente, porque tudo o que veio de trás foi de homem (...). A gente até pode chegar aos cargos porque nos caem no colo, mas depois é com o trabalho e a demonstração da competência que se chega lá. // As mulheres têm assim um lado mais sensível, sendo que também somos muito mais exigentes e atentas ao detalhe. Sim, há diferenças na maneira como eu faço a gestão relativamente ao que o meu pai fazia, sendo que o meu pai ainda está muito ativo na empresa e é muito claro entre nós que há coisas que ele é muito melhor e há coisas em que eu sou muito melhor.// Desde que criamos a empresa aqui (...) que temos condições para receber mulheres. Nós começamos na contratação e neste momento temos mulheres em todas os cargos e hierarquias (...). Somos uma empresa metalúrgica que normalmente até é associado a muito masculino e sujo, fechado e feio, aqui é todo bonito, *shiny* e com muitas mulheres que são excelentes colaboradoras e que não há nada que façam de forma inferior em relação aos homens.” (E2)

Esta entrevista evidencia, ainda, as mudanças em curso que se prendem com a maior formação e preparação das gerações e a partilha de experiências entre elas, pela pertença a uma rede de mulheres com cargos de gestão, evitando assim a “solidão”.

“Eu pertenço a um grupo muito interessante que é a Rede Mulher Líder. (...) Foram buscar as mulheres em funções de gestão de topo (...) e nós temos reuniões mensais, normalmente, ou de três em três semanas, que, antes da pandemia, eram sempre numa das nossas empresas e incluía irmos fazer uma visita e conhecer essa empresa e depois debatíamos um tema. Um tema que podia estar relacionado com a empresa, connosco como mulheres, connosco como mães, connosco como filhas, portanto transformou-se isto numa rede de partilha, de ajuda muito interessante e entre mulheres. Entre mulheres dinâmicas, guerreiras, fantásticas, lutadoras, fortes

e que estamos a levar este país às costas. Isto está a ser muito interessante porque muitas vezes as mulheres na gestão isolam-se muito.” (E2)

Também a entrevistada seguinte evidencia a “figura feminina das famílias”, por contraponto à masculina, bem como a importância de haver maior interação e partilha de ponto de vista mais formalizado:

“A figura feminina das famílias, não é? (...) lá está, a mulher, quer queiramos, quer não, é polivalente. Consegue fazer várias coisas ao mesmo tempo e um homem é mais limitado, não é? É uma realidade e, nesse sentido, tenho visto, tenho acompanhado, pelo menos as pessoas que eu conheço [que] são as mulheres que têm assumido as funções de gestão nas empresas familiares. // Eu tenho andado, por exemplo, à procura de uma associação empresarial e comercial (...). Eu não sentia essa dificuldade até então. Nunca, nunca a senti. Mas nos últimos três anos, tenho sentido mais essa dificuldade [apoio na gestão].” (E4).

Veja-se como outra entrevistada faz questão de referenciar que muitas vezes são as próprias mulheres que reforçam ou validam os estereótipos e preconceitos associados aos papéis sociais de género, contribuído para a reificação dos regimes organizacionais *genderizados*.

“Eu acho que ser mulher em contexto profissional é muito difícil, nomeadamente na liderança. A mulher ainda tem em Portugal um papel de que deve estar em casa a tomar conta dos filhos. E nas gerações mais jovens isso, infelizmente, ainda existe. Portanto, uma mulher que se dedique ao trabalho e que dedique mais horas à questão profissional do que à questão familiar será sempre, sempre, vista de lado! // Eu faço a liderança de dois homens, um na cozinha e outro na sala, e eles não discutem a questão de serem liderados por uma mulher nem a dedicação que eu faço à empresa e ao trabalho. Mas existem mulheres da equipa que questionam isso muitas vezes e, portanto, isso é sempre mais duro de ouvir na minha perspetiva.” (E3)

Ainda assim, assinala-se o uso de estratégias por parte da entrevistada para tentar romper com essa lógica, assumindo uma prática de inclusão de equipas mistas de trabalho.

“Eu faço a gestão! Tenho na equipa de sala, meio homens e mulheres, há muita equivalência. Nós gostamos muito de fazer dessa forma porque a maioria dos espaços de eventos é quase sempre de homens. (...) Nas quintas normalmente são homens de colete e bigode, não é? Portanto, é sempre aquela caracterização do típico empregado de mesa. Aqui, nós somos um bocadinho diferentes, eles estão vestidos de forma mais moderna e temos mais mulheres também porque gostamos de equipas mistas.” (E3)

Fica patente que o mundo dos negócios é ainda particularmente difícil na atualidade e com maior expressão em certos setores tradicionalmente dominados pelos homens, reforçando a ideia de que para se persistir como mulher gestora é necessário deter “carácter”.

“Ser uma mulher é ainda mais difícil porque na verdade, num mundo de homens, em função de onde vais abrir a empresa, (...) por exemplo nas obras, vamos dizer, na construção, é verdade que uma mulher na construção já é mais difícil, ainda por cima em Portugal (...). O carácter joga muita para poder conseguir avançar numa empresa porque os homens não aceitam mulheres quando mandam.” (E1)

4.3. Conciliação ou prolongamento da relação trabalho-família?

Com o alcance dos cargos de liderança e chefia surgem dificuldades também na gestão da vida familiar e privada, tendo as gestoras em questão encontrado soluções que passam pela contratação de serviços para ajudar na organização e limpeza da casa. Neste sentido, compreende-se que as mesmas possam revelar não sentir uma particular sobrecarga no que diz respeito essencialmente às tarefas domésticas, todavia, fica patente ainda o longo caminho a percorrer para uma maior justiça na divisão do trabalho doméstico e das responsabilidades parentais (Amâncio e Correia, 2019).

“O meu marido está 50% do tempo fora, [por isso] não lhe vou pedir para fazer as coisas dentro de casa. (...) A verdade é que em França ele ajudou mais um bocadinho do que ajuda aqui. Mas hoje os filhos são maiores, as tarefas domésticas estão divididas entre eles e eu e agora a empregada também (...) como pago a uma empregada para fazer mais ao menos um bocado da limpeza, passo em sítios que não olho hoje. Agora é verdade que quando ela está em férias já é outra coisa (...)” (E1)

“É assim, as minhas filhas têm prioridade absoluta sobre tudo! Portanto eu não tenho problema nenhum em sair às três da tarde porque tenho que as ir buscar para levar a uma consulta ou assim. Não (...), não tenho problema nenhum! (...) Agora, estou eu muito mais presente na vida familiar do que está, por exemplo, o meu marido. Particularmente desde que ele assumiu a direção da produção (...) e, portanto, a presença dele na empresa é muito importante neste momento. Portanto, é preciso ir ao dentista, vou eu a correr ao dentista (...) eu priorizo e organizo (...) de uma forma diferente para poder estar presente na vida das minhas filhas quando é preciso (...). Depois, em termos de distribuição das tarefas familiares em casa, era essa a pergunta? Sim, sim. Sendo que é feita a divisão, não deixo de achar que há uma sobrecarga em mim (...), não é? (...) Contratamos uma empresa e a empresa vai lá limpar a casa e pronto está resolvido. Não apetece cozinhar, vem o *takeaway* e pronto (...)” (E2)

Ainda assim, mais do que conciliar o trabalho doméstico com o profissional surge a ideia do prolongamento da dupla jornada, o reforço da “polivalência” das mulheres e a responsabilidade completa quer pelo negócio, quer pela própria “casa”.

“Não tenho muito apoio, porque o meu marido trabalha fora do país. E era a única pessoa que me poderia dar qualquer tipo de apoio (...) a nível de gestão. Portanto, sou eu que faço tudo. Tomo conta da casa. Sou polivalente. Tomo conta da casa. Tomo conta da empresa. Faço tudo, faço tudo!” (E4)

É certo que a conciliação da vida familiar com as exigências a tempo inteiro do exercício da liderança da empresa não se encontra imune aos custos associados à qualidade de vida familiar, ao tempo livre disponível para a vida privada e lazer. Se, por um lado, há o registo de uma identificação com o negócio de família, o prazer e o orgulho associados à sua reputação e ao legado do fundador, há também a consciência da necessidade de dedicação a tempo inteiro ao negócio e as consequências na vida do cônjuge e filhos.

Notas finais

Parece haver nas empresas familiares uma maior permeabilidade na integração das mulheres, sobretudo quando se trata de descendentes diretos (filhas e netas) e considerando as segundas gerações em coexistência (ou não) com o(a) fundador(a). Todavia, a maior presença das mulheres na gerência pode estar sobretudo associada ao seu papel de proprietária/ acionista e não tanto relacionado com o desempenho efetivo de funções de gestão ou direção. Por isso, importa compreender se as mulheres com funções de direção – e não apenas proprietárias/ acionista - nas empresas familiares se deparam com assimetrias de poder por serem mulheres e se os preconceitos ou estereótipos se fazem sentir nas suas práticas de liderança e conciliação com a vida família/ privada.

Dos resultados obtidos com este estudo (Pereira, 2021), e cruzando com estudo anterior (Marques, 2018), as entrevistadas que ocupam cargos nas áreas de gestão e comercial referiram que as principais dificuldades e constrangimentos enfrentados no exercício das suas funções se prendem com o facto de serem comparadas como os fundadores ou com a gestão no masculino. São, por isso, obrigadas a fazerem “prova” das suas capacidades seja por via do reforço de um título académico, seja pela experiência que foram adquirindo nos anos de aprendizagem e socialização na interação empresa e família. Aliás, esta é uma

especificidade claramente demonstrada na literatura no reforço da distinção das empresas familiares face a empresas não familiares. Nesse sentido, também ganha particular relevância como a sucessão tem vindo a ser protagonizada pelas mulheres e, com isso, as transformações que vão sendo introduzidas nas empresas familiares. Ainda assim, reitera-se o facto de as entrevistadas reforçarem traços próprios de uma gestão no “feminino”, como, por exemplo, ser polivalente e dar maior atenção aos detalhes, corroborando, de forma ambivalente, a persistência de estereótipos de género e a sua rutura face a mudanças nalgumas das práticas de gestão, quando preconiza a entrada de mulheres em setores “masculinizados” ou a constituição de equipas mistas de trabalhadores.

Não obstante parte das nossas questões iniciais terem sido respondidas nesta investigação e corroboradas com base na revisão da literatura, a continuação de aprofundamento deste estudo poderá sugerir novos e complementares rumos de questionamento. Por exemplo, em que medida ser mulher gestora eleva o nível de preocupação relativamente às outras mulheres na empresa, aproximando-se de uma gestão de recursos humanos mais inclusiva ou reproduzirá o modelo masculino? Isto é, até que ponto as mulheres gestoras reproduzem o “regime de género” ou resistem à associação de um conjunto de traços feminino e afetivos? Ainda que este tenha sido um estudo iminentemente de cariz exploratório, estes resultados orientam-nos para a compreensão dos entraves gerados pelo género, em especial como estes se encontram inscritos nas estruturas e lógicas empresariais e familiares e influenciam as decisões que afetam a gestão da própria empresa e família.

Referências bibliográficas

- AEP (Associação Empresarial de Portugal) (2011). *Livro Branco da Sucessão Empresarial*. AEP. (http://sucessaoempresarial.aeportugal.pt/documents/SUCCESS%C3%83O_Livro%20Branco.pdf. Acesso 12/01/2020).
- Albuquerque, A.L., Pereira, R.D., & Oliveira, J.L. (2014). Sucessoras invisíveis: o impacto das questões de género nos processos de sucessão em empresas familiares. *Gestão & Planeamento, Salvador*, v. 15, n. 2, 305-320.
- Amann, B., & Jaussaud, J. (2012). Family and non-family business resilience in an economic downturn. *Asia Pacific Business Review*, 18(2), 203–223 (<https://doi.org/10.1080/13602381.2010.537057>).
- Amâncio, L., & Correia, R.B. (2019). Em busca da igualdade: Perceção de justiça e divisão do trabalho doméstico — mudanças e continuidades. *Sociologia, Problemas e Práticas* [Online], 90 (URL: <http://journals.openedition.org/spp/6116>. Acesso 12/08/2020).

- Anderson, R.C., & Reeb, D.M. (2003). Founding-Family Ownership, Corporate Diversification, and Firm Leverage. *Journal of Law & Economics*, 46(2), 653–680.
- Bourdieu, P. (2013). *A Dominação Masculina*. Relógio d'Água.
- Brockhaus, R.H. (2004). Family business succession: suggestions for future research. *Family Business Review*, 17(2), 165–177.
- Casaca, S.F. (2012). Mercado de trabalho, flexibilidade e relações de gênero: tendências recentes. In Sara Falcão Casaca (org.). *Mudanças Laborais e Relações de Gênero* (pp. 9-50). Coimbra: Almedina.
- Casaca, S.F., & Lortie, J. (2018). *Manual Gênero e Mudança Organizacional*. Centro Internacional de Formação da Organização Internacional do Trabalho (OIT). (https://www.adcoesao.pt/sites/default/files/noticias/oit_manualgeneroemudancaorganizacional.pdf). (Acesso 02/06/2021).
- Chrisman, J.J., Chua, J. H., & Litz, R. (2003). A unified systems perspective of family firm performance: An extension and integration. *Journal of Business Venturing*. ([https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(03\)00055-7](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(03)00055-7)).
- Connell, R. (2006). Glass ceilings or gendered institutions? Mapping the gender regimes of public sector worksites. *Public Administration Review*, 66, 792–960.
- Corak, M. (2020). *COVID-19 is not the great leveller, it's the great revealer*. *Economics for Public Policy*. (<https://milesacorak.com/2020/04/13/covid-19-is-not-the-great-leveller-its-the-great-revealer/>). (Acesso 14/04/2020).
- Costa, A.N. (2018). *Diagnóstico O Metal Portugal e as Empresas Familiares. A Gestão de Familiares na Empresa Familiar. A Economia e as Finanças na Empresa Familiar*. Ebook. DOI: 10.6084/m9.figshare.7520417.
- Costa, A.N., & Girão, J. (2019). *O Metal Portugal e as Empresas Familiares. Estudo das Empresas do Setor*. Ebook DOI: 10.6084/m9.figshare.7695341.
- Davis, J.A., & Tagiuri, R. (1989). The Influence of Life Stage on Father-Son Work Relationships in Family Companies. *Family Business Review*, 2(1), 47–74 (<https://doi.org/10.1111/j>).
- Ferramosca S. & Ghio, A. (2018). The Family Business. In: Accounting Choices in Family Firms. *Contributions to Management Science*, Springer. Cham. (https://doi.org/10.1007/978-3-319-73588-7_2).
- Ferreira, V. (org.) (2010). *A Igualdade de Mulheres e Homens no Trabalho e no Emprego em Portugal: Políticas e Circunstâncias*. Lisboa: CITE.
- Gersick, K., Davis, J.A., Hampton M.M. & Lansberg, I. (1997). *Generation to generation: Life cycles of family business*. Boston. MA: Harvard Business School Press.
- Hesmondhalgh, D. & Baker, S. (2015). Sex, gender and work segregation in the cultural industries. *The Sociological Review*, 63, 23–36. doi: 10.1111/1467-954X.12238.
- Hryniewicz, L.G.C. & Vianna, M.A. (2028). Mulheres em posição de liderança: obstáculos e expectativas de gênero em cargos gerenciais. *Cad. EBAPE.BR*, v. 16, nº 3, Rio de Janeiro, DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/1679-395174876>.

- Institute for Family Business (2019). The UK Family Business Sector. *Institute for Family Business*, November, 60.
- Jimenez, R.M. (2009). Research on Women in Family Firms: Current Status and Future Directions. *Family Business Review*, 22 (1), 53-64.
- Lima, M.A.P. (2003). *Grandes famílias, grandes empresas. Ensaio Antropológico sobre uma Elite de Lisboa*. Etnográfica Press.
- Marques, A.P. (2020). Regresso ao trabalho em tempos pandémicos: Urgência de vinculação social. In M. Martins e Eloy Rodrigues (Editores), *A Universidade do Minho em tempos de Pandemia. Projeções*. (pp. 127-151) *ebook*, Tomo III, UMinho Editora. <https://doi.org/10.21814/uminho.ed.25>.
- Marques, A.P. (2018). *Empresas familiares da região Norte. Mapeamento, retratos e testemunhos*. Edições Diário do Minho. Doi: 10.21814/1822.55802 (<http://hdl.handle.net/1822/55802>).
- Marques, A.P. (2016). Género e potencial empreendedor: Na encruzilhada da (in)dependência profissional. M. C. Silva (org.) *Desigualdades e Políticas de Género* (pp. 99-122). Edições Húmus, V.N. Famalicão.
- Marques, A.P., & Silva, L.A. (2020). Portuguese and Brazilian Family Business: in Between Urgency and Delay Perceptions in the Succession Process. *European Journal of Social Sciences*, [S.l.], vol. 3 (2), 43-54, (<https://doi.org/10.26417/940lth96j>).
- Miller, D. & Le Breton-Miller, I. (2006). Family Governance and Firm Performance: Agency, Stewardship, and Capabilities. *Family Business Review*, 19(1), 73–87.
- Miller, D., Le Breton-Miller, I. & Lester, R. H. (2012). Family firm governance, strategic conformity and performance: Institutional versus strategic perspectives. *Organization Science*. Advance Online Publication. doi: 10.1287/orsc.1110.0728.
- Miller, D., Steier, L. & Le Breton-Miller, I. (2003). Lost in time: intergenerational succession, change, and failure in family business. *Journal of Business Venturing*, 18(4), 513-531.
- Nicoliello, M. (2016). *A resiliência da empresa familiar em tempos de crise*. HSM. <https://www2.hsm.com.br/resiliencia-da-empresa-familiar-em-tempos-de-crise/> (Acesso 08/03/2020).
- Paço, N. & Casaca, S.C. (2021). Equilíbrio entre mulheres e homens nos órgãos de governo das empresas cotadas em Bolsa. A influência do compromisso estratégico empresarial. *Sociologia, Problemas e Práticas*, n.º 96, 75-91. DOI: 10.7458/SPP20219619400.
- Pereira, F. (2021). *Mulheres na liderança de uma empresa familiar: o que muda?*. Relatório de Investigação de final de licenciatura em Sociologia. Universidade do Minho.
- Ussman, A.M. (2004). *Empresas familiares*. Edições Sílabo.
- Vera, C.F. & Dean, M.A. (2005). An Examination of the Challenges Daughters Face in Family Business Succession. *Family Business Review*, 18(4), 321-345.
- Vieira, E.S. (2014). Corporate Risk in Family Businesses Under Economic Crisis. *Innovar*, 24(53), 61–73 (<https://doi.org/10.15446/innovar.v24n53.43909>).

- Vicente, M.A. (2013). *O género nas estruturas organizacionais: a diferenciação entre homens e mulheres na ocupação de funções, no acesso ao poder e nos salários*. Lisboa: Portugal.
- Wang, C. (2010). Daughter Exclusion in Family Business Succession: A Review of the Literature. *Journal of Family and Economic Issues*, 31(4), 475-484.

Cooperação para a sustentabilidade social no empreendedorismo feminino – o caso das Mulheres à Obra

Camila Rodrigues

Instituto Português de Relações Internacionais (IPRI)

Email: camilarodrigues@mulheresaobra.pt

Introdução

*“The working class did not rise like the sun at an appointed time.
It was present at its own making.”*

E. P. Thompson (1966)

A comunidade de mulheres empreendedoras Mulheres à Obra nasceu em março de 2017 no Facebook para responder a uma inquietação partilhada por muitas mulheres em Portugal: a dificuldade de conciliar a vida profissional com a vida familiar. Inicialmente criado como grupo de mães, rapidamente evoluiu para um grupo de mulheres, mães ou não, e atualmente supera os 140 000 membros no Facebook.

Os desafios laborais enfrentados pelas mulheres que integram o grupo são reflexo de um contexto económico, social e político muito específico e que comporta sérios riscos para a comunidade de pequenas empreendedoras no nosso país. Está em causa um processo global de precarização do trabalho que responde aos imperativos ideológicos do neoliberalismo, os quais se afirmaram na União Europeia sobretudo após a revisão da Estratégia de Lisboa, em 2005. A

mobilidade da mão de obra passou a figurar enquanto elemento fundamental de uma “*política de inclusão ativa*”¹, dando início a um processo complexo de facilitação de despedimentos e de redução da proteção social no trabalho, que supostamente iria incentivar o desenvolvimento de uma força laboral adaptável às exigências de um mundo globalizado extremamente competitivo.

A preocupação com o envelhecimento populacional, com o desemprego derivado da evolução tecnológica, com a concorrência num mundo globalizado e com uma crise económica que começava a fazer-se sentir, colocou definitivamente em cima da mesa a redução do custo do trabalho como mecanismo de estímulo à competitividade e garantia de sustentabilidade dos sistemas de proteção social. Nas entrelinhas da Estratégia Europa 2020 começava gradualmente a vislumbrar-se a necessidade de facultar aos trabalhadores novas competências para que se adaptassem às mudanças de carreira que se faziam adivinhar. Nesta abordagem ao desenvolvimento, o empreendedorismo surge como uma arma fundamental no combate ao desemprego (Comissão Europeia, 2010).

Esta opção política apoia-se não apenas em medidas concretas relativas à redução de direitos sociais dos trabalhadores e à desregulação das relações laborais, mas igualmente em mecanismos poderosos de legitimação que garantem a sua aceitação por parte dos mesmos trabalhadores que se veem privados desses direitos. A União Europeia é particularmente hábil na construção de uma infraestrutura simbólica que garante de forma eficaz a adesão dos cidadãos aos seus pressupostos. Inserindo-se no que Foucault denominou como governamentalidade, emerge uma rede de atores, discursos, programas, procedimentos e medidas que visam a modelação das disposições e modos de estar dos cidadãos em conformidade com uma opção política que não lhes é apresentada enquanto tal, sendo antes retratada como uma inevitabilidade guiada por um princípio moral superior.

O bom cidadão é, portanto, aquele que não engrossa as estatísticas do desemprego, é antes aquele que aceita a criação do próprio emprego/negócio como um dever moral indiscutível. Veja-se a este propósito a vasta rede de apoio ao empreendedorismo disponibilizada pela Comissão Europeia, a qual sustenta entidades públicas e privadas que têm por missão inculcar o empreendedorismo na vida dos cidadãos, mediante uma política que visa a “promoção da educação empreendedora a todos os níveis” e o “encorajamento de grupos específicos com potencial empreendedor”².

1 Conclusões da Presidência do Conselho Europeu de Bruxelas, de dezembro de 2007.

2 https://ec.europa.eu/growth/smes/supporting-entrepreneurship_en (Consultado a 10/05/2021).

Tal é o caso das mulheres, para quem são disponibilizadas iniciativas específicas como a WEgate (Plataforma Digital Europeia para as Mulheres Empreendedoras), a Comunidade Europeia de Mulheres Business Angels e Mulheres Empreendedoras, a WES (Rede Europeia para a Promoção do Empreendedorismo Feminino), a Rede Europeia de Embaixadoras no Empreendedorismo Feminino e a Rede Europeia de Mentores para as Mulheres Empreendedoras, sem falar na vasta panóplia de projetos aprovados com fundos comunitários que têm por objetivo a promoção do empreendedorismo feminino.

Daqui deriva um processo pedagógico que não coage, mas antes guia, orienta e dirige as disposições, remetendo para o arquétipo da pedagogia moderna que consiste na “salvação das almas” característica da forma pastoril de governança (Amos, 2010, p. 29). Este processo, que nasce a montante na ideologia neoliberal de inspiração norte americana, passa pelos férteis campos da política comunitária e vem desaguar num pequeno e frágil Estado periférico chamado Portugal, traz na sua corrente recursos e oportunidades para a adaptação das mulheres às exigências do empreendedorismo, mas apoia-se em pressupostos frágeis que podem ser traiçoeiros para as empreendedoras que se aventuram nestas águas conturbadas.

É neste contexto que se afirma a importância da geração de Capital Social entre mulheres com pequenos negócios. Este recurso tão importante é construído coletivamente no contexto de associações, cooperativas, mutualidades, grupos de negócios e outras entidades agregadoras que na era digital abarcam cada vez mais comunidades online com uma entidade institucional por vezes difícil de situar³. São estas entidades, com a sua riqueza de interações horizontais, que permitem combater o declínio da mobilização cívica, a desconfiança dos cidadãos uns relativamente aos outros e às instituições e a indiferença perante tudo aquilo que não reporta diretamente aos interesses próprios imediatos.

As Mulheres à Obra configuram uma nova forma de participação e envolvimento cívico que reúne mulheres que partilham inquietações face aos desafios lançados pela gestão do seu próprio negócio num contexto muito desafiador. Não sendo uma forma organizativa convencional, explora novas avenidas de envolvimento onde é necessário partir muita pedra, pois são desconhecidas e constroem-se em alternativa aos tradicionais laços que ligam as cidadãs empreendedoras à sociedade em que empreendem. É neste processo de construção que emerge o questionamento crítico das condições políticas, económicas e

3 As Mulheres à Obra são uma marca registada detida pelas duas fundadoras da comunidade, mas não tem ainda constituição formal.

sociais em que o empreendedorismo feminino ocorre em Portugal e se procura agir sobre elas de forma lúcida e informada, numa conjuntura marcada pela crise do Estado Social na Europa.

1. A metodologia da simplicidade

Apesar da comunidade Mulheres à Obra ter surgido de forma espontânea, sem qualquer planificação ou estruturação prévia, isso não significa que seja desprovida de orientações relativamente ao seu funcionamento e desenvolvimento, seja ao nível dos objetivos que se pretendem alcançar, seja ao nível da metodologia utilizada para os concretizar.

Metodologicamente, a comunidade inspira-se no Serviço de Apoio Ambulatório Local (SAAL), programa de habitação social criado no contexto revolucionário pela mão do então Secretário de Estado para a Habitação e o Urbanismo, Nuno Portas. Apesar do contexto e âmbito de intervenção deste programa ser radicalmente diverso daquele que se verifica nas Mulheres à Obra, o facto de ser um programa altamente descentralizado e orgânico permite facilmente uma adaptação de alguns elementos da sua matriz metodológica a outras situações e a realidades diversas.

Nas palavras de Alves Costa, a sua simplicidade era em si própria um método e o programa estava destinado a deixar não apenas memórias, mas igualmente resultados concretos e operativos que poderiam ser úteis no futuro (1986, p. 73). A tese de doutoramento sobre a implementação deste programa em Lisboa permitiu constatar um elevado grau de sucesso, apesar de todos os constrangimentos legais e políticos à sua implementação após o período revolucionário, já que dos 8 bairros em estudo, apenas dois permaneciam numa situação de irregularidade mais de 40 anos após o início do processo (Rodrigues, 2018).

No decurso do processo, destaca-se a capacidade de ação dos cidadãos auto-organizados quando verdadeiramente dotados de recursos e oportunidades para a concretização dos seus objetivos partilhados, neste caso o acesso à habitação. Para mais, esta capacidade manifestou-se apesar das potenciais dificuldades ou limitações individuais dos próprios, que no caso remetiam essencialmente para a baixa escolaridade e a ausência de experiência participativa prévia.

Nas Mulheres à Obra pretende-se recriar as condições em que esta capacidade coletiva se manifesta e floresce, neste caso não no acesso à habitação, mas na criação de um contexto empreendedor favorável aos micro e pequenos negócios geridos por mulheres. Para tal, parte-se de uma abordagem bottom-up,

centrada nas próprias mulheres da comunidade, que se rege pelas prioridades identificadas por Nuno Portas (1978) relativamente ao SAAL, naturalmente com as devidas adaptações:

1. A comunidade não aguardou pelas condições institucionais e políticas que garantissem o enquadramento jurídico e técnico da sua atividade nem a mobilização de apoios institucionais para o seu funcionamento. Apenas agora se encontra em processo de constituição formal e até ao momento sustentou-se inteiramente na espontaneidade da própria comunidade. Mais concretamente, tem vindo a apoiar-se quase exclusivamente num núcleo de patrocinadoras que, de forma voluntária, garantem a sustentabilidade financeira das Mulheres à Obra e contribuem ativamente para a implementação das suas iniciativas. Isso significa que cada obstáculo vai sendo superado à medida que surge e a credibilidade e consistência da comunidade vão sendo construídas gradualmente, pelos resultados que emergem do próprio processo.
2. Apesar de cada membro das Mulheres à Obra, nomeadamente do núcleo de patrocinadoras, ser motivado essencialmente pelos seus próprios objetivos individuais de negócio, a comunidade privilegia a dimensão coletiva do processo e procura sensibilizar, motivar e favorecer o desenvolvimento de ações conjuntas que se prendam com uma reflexão/ação crítica sobre as condições sociopolíticas e económicas em que os seus membros empreendem.
3. Se no SAAL estava em causa o direito ao lugar, com os moradores a deterem o poder de permanecer nas áreas que já ocupavam, nas Mulheres à Obra coloca-se o empreendedorismo enquanto meio para alcançar a autonomia de determinar não apenas o local onde se trabalha, mas igualmente o horário e o contexto onde se decide trabalhar.
4. Apesar de se pretender, no futuro próximo, recorrer a apoios financeiros comunitários e de outras fontes institucionais, como forma de viabilizar o crescimento e sustentabilidade financeira da comunidade, a componente de suporte comunitário deverá ser mantida como núcleo central das Mulheres à Obra. Tal como se verificou com o SAAL, pretende-se evitar a institucionalização e um controlo burocrático rígido externo sobre os seus projetos e iniciativas. A criação de equipas de trabalho de patrocinadoras por iniciativa das próprias, com objetivos específicos, deve assegurar que os seus membros mantêm a autonomia

para decidir até onde estão dispostos a ir em termos de cooperação e dedicação na promoção dos objetivos propostos, os quais eles próprios definiram.

5. A comunidade Mulheres à Obra envolve a experimentação de formas inovadoras de cooperação entre os seus membros, nomeadamente as patrocinadoras, que são incentivadas a criar grupos de trabalho e projetos com âmbitos específicos. Através de um modelo de patrocínio institucional recentemente lançado, ao qual aderiu até ao momento o Madan Parque, pretende-se captar entidades com capacidade financeira, competência organizativa e recursos técnicos que colaborem com as patrocinadoras auto-organizadas na implementação destas iniciativas conjuntas. Com isto pretende-se estabelecer pontes entre micro/pequenos negócios geridos por mulheres e entidades com intervenção no âmbito do empreendedorismo feminino, como centros de investigação, universidades, autarquias e centros de negócios.

Subjacente a esta abordagem encontra-se a noção de Capital Social, tal como foi formulada por Robert Putnam (1993) na sua obra seminal sobre a qualidade da democracia em Itália. Estas características das organizações sociais que facilitam a ação para o bem comum incluem três elementos fundamentais: a confiança; a reciprocidade e as redes sociais horizontais. É precisamente nesta última que a comunidade Mulheres à Obra assenta toda a sua ação.

Na sua grande obra “Da Democracia na América”, Tocqueville já havia desvendado o poder da igualdade de circunstâncias, esse “*ato gerador*” que exerce uma “*influência prodigiosa*” sobre a evolução da sociedade, tanto ao nível do governo, como da própria sociedade civil. Numa sociedade desigual, a igualdade de circunstâncias pode ser promovida ao nível micro, no contexto de comunidades que colocam os seus membros numa situação semelhante em termos de direitos e deveres.

O Facebook é uma plataforma particularmente favorável para esta abordagem, já que limita a informação que se pode obter relativamente a cada utilizador, o que garante a sua privacidade e mesmo o caráter anónimo da sua participação. Assim, é relativamente simples aplicar regras iguais a todos, já que não se sabe quem cada um é e a avaliação do seu contributo é feita unicamente com base na pertinência da sua participação.

As regras do grupo de Facebook das Mulheres à Obra são elaboradas pelas suas administradoras e têm vindo a ser adaptadas às necessidades e expectativas

formuladas pelos seus membros. São acessíveis ao público e são aplicadas a todos da mesma forma. A exceção são as patrocinadoras que, por contribuírem financeiramente para a sustentabilidade da comunidade, usufruem de condições particulares que lhes permitem divulgar os seus negócios tanto no Facebook, como nos restantes canais de comunicação da comunidade.

No entanto, como a adesão às patrocinadoras é livre e acessível a todos os membros da comunidade geral, o princípio da igualdade de circunstâncias é respeitado enquanto se assegura um dos outros elementos fundamentais do Capital Social, a reciprocidade, já que quem dá mais, recebe mais. Desejavelmente, a confiança interpessoal, ou seja, a convicção de que os outros membros da comunidade não vão agir deliberadamente no sentido de nos prejudicar, irá ser gerada por este círculo virtuoso desencadeado pela igualdade de circunstâncias e reforçado pela reciprocidade.

Quando estes ingredientes estão reunidos esperamos então alcançar o objetivo proposto de garantir as condições em que a capacidade de ação coletiva se manifesta e floresce, na criação de um contexto empreendedor favorável aos micro e pequenos negócios geridos por mulheres. Neste contexto, os recursos e as oportunidades são partilhados livremente entre os membros, de forma eticamente responsável, o que facilita o acesso a informação, formação, leads, parcerias, investimento e outros elementos fundamentais para o sucesso nos negócios. Para além disso, emerge uma identidade coletiva que promove a consciência da dimensão política do empreendedorismo e facilita a organização em prole da defesa dos interesses comuns.

Isto é onde pretendemos chegar, mas a medição do sucesso desta concretização encontra-se ainda numa fase muito preliminar, sendo este artigo o reflexo do primeiro esforço para a sua realização. Os dados aqui apresentados são essencialmente indicativos e pretendem constituir um ponto de partida para uma reflexão mais aprofundada, já que apresentam pistas interessantes que poderão ser exploradas futuramente.

Como enquadramento, serão apresentadas estatísticas gerais do grupo de Facebook que permitem ter alguma noção da sua vitalidade e funcionamento. Serão então explorados os resultados de um questionário aplicado às patrocinadoras, o qual permite vislumbrar alguns aspetos pertinentes relativos ao funcionamento deste núcleo vital da comunidade. Por fim, apresenta-se a experiência de uma patrocinadora que se tem destacado enquanto motor da comunidade e que, pelo seu envolvimento direto em diversas iniciativas coletivas, apresenta uma visão de conjunto que interessa explorar. Esta perspetiva irá ser complementada

com apreciações mais breves de outras patrocinadoras que têm assumido papéis de liderança nos grupos de trabalho da comunidade.

2. Uma comunidade orgânica de partilha entre pares

O grupo de Facebook onde a comunidade Mulheres à Obra nasceu continua a ser o seu principal foco de atividade. O grupo cresceu exponencialmente, de forma inteiramente orgânica, e 4 anos após a sua constituição ultrapassa os 140 000 membros. Nos últimos 28 dias⁴ foram colocadas no grupo 3688 publicações, que tiveram 122 246 comentários e 104 380 reações. Neste período de tempo, 113 360 membros estiveram ativos no grupo.

Estes dados são reveladores da intensidade da interação entre as mulheres que pertencem a este grupo de Facebook. As interações são compostas essencialmente por pedidos de recomendação para prestação de serviços ou aquisição de produtos, procura de parcerias e esclarecimento de dúvidas relativamente a aspetos concretos da gestão do próprio negócio.

Os membros são essencialmente mulheres em idade ativa, com uma preponderância de mulheres entre os 35 e os 44 anos (35%), seguidas das mulheres entre os 45 e os 54 anos (25%). A quase totalidade dos membros reside em território nacional e concentra-se essencialmente em Lisboa (21%) e arredores, apesar de contar com membros em todos os pontos do território.

Para além do grupo de Facebook, a comunidade tem igualmente uma página naquela rede social com perto de 20 000 seguidores, um perfil de Instagram que ainda não alcançou os 5000 seguidores, um canal de Youtube com pouco mais de 700 inscritos e, finalmente, uma página e um grupo no LinkedIn, com 1000 seguidores e 500 membros, respetivamente. Podemos por isso concluir que é uma comunidade quase inteiramente dependente do grupo de Facebook, onde nasceu e onde mantém a sua principal atividade.

Para além destas plataformas, a comunidade tem um site, já publicou um livro e realiza conferências anuais. Está em processo de constituição formal enquanto empresa⁵ e a sua sustentabilidade financeira até ao momento tem sido assegurada essencialmente por um mecanismo inovador de patrocínio.

As patrocinadoras das Mulheres à Obra são empreendedoras que optam por dar uma contribuição financeira à comunidade em troca de benefícios ao nível

4 Dados fornecidos pelo Facebook a 7 de maio de 2021.

5 A comunidade é administrada pelas suas fundadoras, Carla Lopes e Camila Rodrigues (autora deste capítulo). A empresa será constituída pelas duas.

da divulgação e do networking. Esta contribuição situa-se atualmente nos 170€ anuais (+ IVA), a que acresce uma joia de adesão de 50€ (+ IVA) para as novas patrocinadoras, a ser pago uma única vez, no momento em que aderem (este valor não é pago nas renovações de patrocínio).

O número de patrocinadoras ronda os 150, com algumas flutuações derivadas das entradas e saídas dos membros. A adesão é livre e acessível a todas as empreendedoras, salvo raríssimas exceções relacionadas principalmente com o recurso a estratégias agressivas de marketing que não se coadunam com a filosofia da comunidade.

Os benefícios ao nível da divulgação consistem essencialmente no acesso aos canais da comunidade para a divulgação dos negócios próprios. As contrapartidas relacionadas com o networking pressupõem o envolvimento em dinâmicas coletivas com âmbitos específicos. Atualmente existem 4 tipos de dinâmicas de envolvimento coletivo das patrocinadoras.

O Team.MAO é um grupo de referência estruturada que reúne online todas as segundas feiras de manhã, enquanto as Task Forces são grupos de networking temáticos onde patrocinadoras que trabalham na mesma área podem desenvolver iniciativas conjuntas. Surgiram há aproximadamente um ano no contexto do primeiro confinamento e são criados por iniciativa das patrocinadoras, que são igualmente responsáveis pela definição das suas regras de funcionamento e pela sua gestão.

Os projetos Mulheres à Obra estão ainda em fase muito embrionária. A ideia é desenvolver negócios economicamente sustentáveis com a marca Mulheres à Obra, os quais serão geridos por equipas de patrocinadoras. A marca e os canais de divulgação da comunidade serão cedidos durante dois anos sem qualquer comissionamento.

As coordenações regionais têm por objetivo contrariar a concentração da comunidade em Lisboa, dinamizando iniciativas presenciais em diversos pontos do território nacional. No final do ano 2000 foram lançadas as coordenações do Algarve, Norte e Madeira, que, no entanto, ficaram suspensas devido ao Covid, situação que se mantém até ao momento. As coordenadoras são patrocinadoras destas regiões.

Temos então uma comunidade geral bastante numerosa e ativa, que se reúne essencialmente em torno do grupo de Facebook para trocar informações e oportunidades de negócio. Por outro lado, surge um núcleo de cerca de 150 elementos, com alguma rotatividade, que garantem a sustentabilidade financeira das Mulheres à Obra enquanto desenvolvem entre si dinâmicas específicas de

networking e colaboração. Podemos então constatar que a comunidade Mulheres à Obra é constituída por duas camadas, uma superficial, onde se processam as interações mais gerais dos membros, e outra mais profunda, que reúne um pequeno grupo de mulheres empreendedoras que a suportam financeiramente e usufruem de condições especiais de acesso aos seus recursos.

3. O núcleo vital da comunidade

Iremos agora analisar em maior pormenor esta camada profunda, nomeadamente no que se refere ao impacto que as dinâmicas de envolvimento indicadas acima produzem no desenvolvimento de competências e disposições para o trabalho colaborativo entre patrocinadoras, a tal ação coletiva que constitui o nosso objetivo. Esta avaliação foi efetuada com base num inquérito por questionário aplicado no final do mês de abril e início do mês de maio de 2021. O preenchimento do questionário foi voluntário e anónimo e foram obtidas 71 respostas, o que corresponde sensivelmente a metade do universo de patrocinadoras, já que o número total ronda as 150 e aquelas que acabaram de entrar não têm ainda experiência que permita responder às questões colocadas.

O questionário começa por pedir às respondentes que classifiquem a importância que atribuem à cooperação com os seus pares, numa escala de 1 a 5. A média das respostas obtidas corresponde a 4,45, o que está quase no máximo da tabela e reflete uma valorização generalizada desta colaboração, sendo que apenas uma patrocinadora atribuiu o valor 2 e nenhuma atribuiu o valor 1.

Quando se pede para classificar numa escala de 1 a 5 em que medida a adesão às patrocinadoras contribuiu para aumentar a importância atribuída à cooperação com os pares, os resultados são mais modestos, com um resultado médio de 3,5. É de salientar que a adesão às patrocinadoras deriva frequentemente do desejo de utilizar os canais da comunidade para divulgar o próprio negócio, não estando associado nenhum interesse adicional com a participação em dinâmicas colaborativas. De facto, 27,5% das respondentes afirmaram não ter tido qualquer envolvimento nestas dinâmicas, sendo a falta de tempo a principal razão apontada para esta opção.

Das patrocinadoras que participam ou já participaram nestas dinâmicas, 38,5% assumem ou já assumiram funções de coordenação, sendo esta percentagem de apenas 22,5% no que se refere à experiência de liderança em associações ou entidades similares, fora do âmbito das Mulheres à Obra. Foi pedido às respondentes que já colaboraram ou colaboram atualmente em grupos de trabalho

de patrocinadoras que classificassem numa escala de 1 a 5 em que medida essa participação contribui ou tem contribuído para a sua aquisição de competências ao nível do trabalho colaborativo com os seus pares, situando-se a média de respostas nos 3,5.

As razões para a classificação atribuída são muito díspares e traduzem uma série de questões sobre as quais é pertinente refletir. Como aspetos positivos salientam-se sobretudo a aprendizagem mútua, a aquisição de competências, a troca de oportunidades e recursos, o estabelecimento de parcerias e alargamento de sinergias, a quebra do isolamento e a abertura de horizontes. Nas palavras de uma patrocinadora, *“trabalhar com pessoas diferentes de nós exige uma mente aberta, flexibilidade, escuta ativa e cedências de todas as partes envolvidas. É um exercício muito importante que nos permite crescer a nível pessoal e profissional”*.

Como aspetos negativos sobressaem a concorrência, a dispersão, a falta de visão de grupo, a fraca assiduidade e uma capacidade de compromisso insuficiente para a concretização dos objetivos propostos. Nas palavras de uma patrocinadora, observa-se *“dispersão e falta de estrutura e visão em grupo. Dificuldade em estabelecer compromisso profissional e assiduidade dos membros. Existe vontade de colaboração e grande potencial humano, mas com fraca capacidade de concretizar”*.

Estes obstáculos não são surpreendentes e estão em consonância com o que se observou no SAAL em Lisboa, onde apesar do sucesso do processo na globalidade, foi detetada uma propensão para a cristalização dos órgãos dirigentes das cooperativas, com uma pequena minoria de moradores disponíveis para assumir a liderança do processo, enquanto a maioria assumia um papel passivo e se limitava a colher os benefícios individuais que derivaram do trabalho efetuado pelos líderes.

Esta fragilidade de competência cívica refletiu-se, nomeadamente, da dissolução da luta geral pelo direito à habitação e na desarticulação da intercomissões que representava esta luta coletiva. Em vez disso, cada bairro fechou-se sobre si próprio e os líderes limitaram-se a executar os serviços mínimos necessários para a conclusão de cada processo. Esta situação encontra-se reproduzida nas Mulheres à Obra, o que aponta para padrões persistentes de relacionamento social que persistem ao longo de décadas e atravessam contextos sociais diversos.

A prevalência de baixos níveis de envolvimento cívico e de confiança entre os cidadãos, e destes em relação à classe política, tem sido observada nos países do Sul da Europa, o que aponta para uma matriz cultural com pontos comuns (Montero et al., 1997). O familismo amoral enunciado por Banfield (1958) relativamente

à sua experiência no sul de Itália é reencontrado em Portugal, observando-se aqui a reprodução de uma cultura cívica marcada pela distância ao poder e pela debilidade do exercício dos direitos cívicos (Villaverde Cabral, 2003, p. 41).

No grupo de Facebook das Mulheres à Obra, a ocasional abordagem de questões de natureza política traduz-se frequentemente na opinião firmemente manifestada por diversos membros de que “num grupo de empreendedorismo feminino não se discute política”. As patrocinadoras revelam este mesmo distanciamento quando indicam nas suas respostas ao questionário que nenhuma entidade as representa em negociações com o Estado, relativamente às condições em que criam e gerem os seus negócios (91,5%). 72% das respondentes não pertencem a nenhuma associação profissional, laboral ou empresarial e 96% não estão sindicalizadas.

Perante a fragilidade da consciência da dimensão coletiva e política do empreendedorismo, sobressaem os interesses comerciais, que motivam 59% das respondentes a aderir a redes de negócios e empreendedorismo, para além das Mulheres à Obra. Neste cenário, tudo o que não conduz a resultados individuais imediatos, nomeadamente no que se refere às vendas, corre o risco de ser desvalorizado e de originar desmotivação e desinteresse, pois a importância da cooperação com os pares na defesa dos interesses coletivos da atividade profissional não emerge como um fim em si próprio.

A pouca experiência em dinâmicas de organização coletiva constituídas a partir da base que visem a prossecução de interesses comuns reflete-se numa expectativa de organização up-bottom em que as orientações sejam definidas pela hierarquia. Como refere uma das respondentes que participa num outro grupo, ali “a líder do grupo é muito acessível e não tem intermediários”, enquanto na comunidade de patrocinadoras “há muito cacique para pouco índio”.

Quando se confrontam com as dificuldades da organização coletiva num contexto de fraca competência cívica, diversas patrocinadoras manifestam relutância em procurar estratégias para as ultrapassar, antes esperam orientações claras vindas de cima e, na ausência destas, desmotivam e desmobilizam pois sentem-se abandonadas por uma liderança que interpretam como sendo fraca, já que não transmite direções claras e lhes devolve a responsabilidade pela sua própria auto-gestão. Esta expectativa está em conformidade com a postura paternalista observada na relação das entidades públicas em Portugal com os cidadãos.

Allegretti e Dias (2015) classificam a administração pública portuguesa como burocrática, autoritária e centralizada. Apesar de alguns avanços alcançados nos

últimos anos em relação à implementação de uma cultura participativa dentro das instituições, os mecanismos participativos permanecem frágeis, considerando que estão divididos entre o desejo de inovar e o medo de reformas substanciais. Neste contexto, o poder local procura frequentemente controlar os processos participativos por meio de modelos subordinados de consultoria de baixo risco de participação domesticada.

Segundo estes autores, verifica-se um baixo grau de institucionalização dos arranjos participativos, que muitas vezes não são mais do que projetos localizados e efêmeros. A maioria das experiências participativas apresentam um baixo impacto em termos de qualidade do diálogo social e de diversidade metodológica, enquanto a sociedade civil permanece cética e altamente crítica em relação a tais arranjos. Temos assim duas faces de uma mesma moeda: de um lado entidades paternalistas que desconfiam das competências, capacidades e intenções dos cidadãos e que preferem decidir por eles, e por outro lado cidadãos que procuram a segurança de serem dirigidos por agentes externos que os libertem da responsabilidade da sua autogovernarão. Nas Mulheres à Obra, estes padrões de relacionamento emergem e inibem, mas não anulam, o seu alcance.

4. Um caminho que se faz caminhando

Não é fácil discernir os fatores causais que explicam o surgimento dos líderes. No SAAL em Lisboa estes eram moradores indistintos dos restantes, sem qualquer formação ou experiência específica que permitisse prever o papel que viriam a desempenhar. Frequentemente até sucede o contrário, ou seja, quem tem maior formação e competência técnica é quem revela menos motivação e disponibilidade para assumir a liderança dos processos. Usando a terminologia de Gramsci, são claramente os intelectuais orgânicos e não os intelectuais tradicionais que dinamizam a comunidade a partir de dentro. Outra coisa é certa: o caráter fundamental destes líderes. Nos bairros em que esta liderança não surgiu, os processos não avançaram e nos bairros em que a liderança se dissolveu em algum momento, o processo colapsou, por vezes de forma irremediável, como foi o caso do Bairro Portugal Novo.

A D. Rosa Pelacha, uma mãe de 5 filhos oriunda de Lamego que chegou a Lisboa com quase 50 anos e assumiu a liderança do Bairro D. Leonor, foi descrita pelos seus vizinhos como uma “padeira de Aljubarrota” que lutou com todas as suas forças contra a autarquia e os vizinhos de bairros circundantes que queriam expulsar o processo SAAL daquela zona nobre da cidade. E foi bem-sucedida

nos seus esforços, apesar de ter apenas a 2ª classe incompleta, pois como referiu, só lhe foi permitido frequentar a escola “desde a apanha das cerejas até à apanha das castanhas”.

Albano Pires tinha apenas 16 anos quando assumiu a liderança do Bairro das Fonsecas e da Intercomissões que lutava pelos interesses coletivos de todos os bairros. Inspirado pelo seu carismático pai Albino Machado, ele próprio um líder, assumiu este papel apesar da sua juventude, de ter somente a 4ª classe e de ser o principal sustento da família com o seu trabalho numa loja de tecidos na Baixa de Lisboa. Segundo testemunhos, após o trabalho conseguia ainda correr os bairros a motivar os moradores, chegando por vezes tão cansado deste esforço que dormia um dia inteiro.

Se neste caso ocorreu a influência do progenitor, nos outros bairros não se verificou esta situação, pelo que não é um fator explicativo relevante na emergência da liderança e estes fatores permanecem pouco claros, podendo porventura remeter para questões de personalidade individual. Torna-se, no entanto, óbvio que a liderança é um processo que se auto-alimenta. No decurso do próprio processo os líderes foram adquirindo experiência e competências que colocaram em prática no seu trabalho e foram reforçando a qualidade da sua intervenção.

O processo participativo é assim um processo educativo (Pateman, 1970), que capacita quem nele se envolve de forma efetiva, sendo o líder alguém dotado de competências excecionais que procura desenvolver continuamente essas mesmas capacidades. Já Aristóteles considerava que um indivíduo politicamente ativo seria mais desenvolvido, intelectual e moralmente, do que um indivíduo passivo, e possuiria as qualidades essenciais para promover o bom governo, nomeadamente o sentimento de companheirismo necessário para se preocupar com a sua contribuição para o interesse geral.

Nas Mulheres à Obra destacam-se algumas patrocinadoras que se têm dedicado com particular empenho ao desenvolvimento do espírito colaborativo. Em 2020, duas patrocinadoras foram distinguidas com o título de *networker* de excelência, Mafalda Borralho e Renata Netto. A Renata, em particular, reúne duas características raras: a dedicação e a competência técnica, potenciada pela sua formação em filosofia e em direito e a sua experiência enquanto mediadora de conflitos e *coach* de relacionamentos. É alguém que se situa no interior da comunidade, como um dos seus elementos que dialoga em igualdade de circunstâncias com os restantes, mas que possui uma sensibilidade, conhecimento e motivação que lhe permitem assumir a liderança de dinâmicas colaborativas.

Entre as suas realizações, destaca-se o Team.MAO, grupo de referência estruturada criado por sua iniciativa e que já conta com mais de um ano de existência. É um grupo gerido rotativamente por equipas de membros que reúne online todas as 2ª feiras para trocar referências e oportunidades de negócio. Dos grupos de trabalho das patrocinadoras, é o que apresenta uma maior consistência.

A estruturação do grupo levou 6 semanas e foi realizada por uma equipa de patrocinadoras, que elaboraram a metodologia, o regulamento, as diretrizes, os templates das reuniões, os manuais de procedimentos e restante documentação inerente ao funcionamento do grupo, tendo por base orientações gerais das mulheres à obra que se prendem com o respeito por três princípios base: a inclusão (qualquer patrocinadora pode aderir); a igualdade (gestão interna com base num sistema de democracia direta) e a responsabilidade (todos os membros estão sujeitos aos direitos e deveres constantes do regulamento).

Renata esteve ainda envolvida na primeira equipa de gestão que assegurou a condução das reuniões, a implementação dos princípios e valores do grupo, a monitorização dos KPIs e o acompanhamento da adaptação do grupo à metodologia. Depois destes 6 meses de gestão o testemunho foi passado à equipa seguinte.

Como resultados alcançados em pouco mais de um ano de funcionamento, Renata destaca os seguintes:

- Um ano ininterrupto de reuniões estruturadas de networking (exceção apenas para o Natal e o Ano Novo);
- 52 mini-formações em networking e empreendedorismo ministradas nas reuniões;
- Negócios realizados dentro do grupo;
- Negócios realizados fora do grupo, mas por indicações vindas do grupo;
- Formações (curtas e longas, gratuitas e pagas) fora do horário da reunião ministradas por integrantes do grupo e assistidas por outras integrantes;
- Aumento do envolvimento nas redes sociais das participantes, decorrente das interações do grupo;
- Concretização de parcerias, as quais têm resultado essencialmente em maior em sentimento de pertença, maior coragem para se expor online e aumento do envolvimento digital (mais do que nas vendas a curto prazo, o que se coaduna com as participantes que possuem negócios de pequena dimensão, mas estáveis, e desejam apostar numa estratégia de médio-longo prazo).

Observou-se uma redução de cerca de 50% no número de participantes activas assíduas, já que o grupo iniciou com cerca de 40 membros e hoje conta com aproximadamente 20, o que não é inesperado, face às já referidas dificuldades de envolvimento das patrocinadoras, mas não compromete o funcionamento do grupo. Com a atual terceira equipa de gestão surge a criação de uma identidade visual e a aposta em mais canais de comunicação nas redes sociais (Instagram e Facebook).

Renata Neto tem ainda estado envolvida em task forces e projetos que poderão vir a ser convertidos em negócios com a marca Mulheres à Obra. Os constrangimentos e resultados alcançados variam consoante a equipa e o projeto em causa. Os constrangimentos passam essencialmente por dificuldades de comunicação, indisponibilidade para investir financeiramente nas iniciativas, redução do número de membros e dificuldade em gerar receita. Apesar destas dificuldades, foram até ao momento produzidos resultados concretos do trabalho em equipa, como ebooks, sites e presença em eventos.

Segundo dados fornecidos por Luísa Fragoso, um dos membros da task force 4Home – House&Business, que engloba serviços e produtos relacionados com remodelação, transação e decoração de imóveis, a equipa efetuou 20 reuniões em 2020 e definiu um conjunto de funções que foram divididas pelos membros da equipa. Estas funções relativas ao funcionamento da task force englobaram, nomeadamente, a orientação das reuniões, a gestão das propostas de negócio e a elaboração do regulamento interno.

Desde a criação do grupo em abril de 2020 até ao final desse ano foram recebidos 214 pedidos de potenciais clientes, essencialmente envolvendo a remodelação de imóveis, os quais receberam resposta por email. 114 dos emails enviados pela task force a estes clientes não receberam resposta, 66 deram origem a seguimento, mas não se concretizaram em envio de proposta e 34 resultaram no envio de proposta. Estas propostas englobavam pacotes de serviços/produtos fornecidos pelas diversas patrocinadoras participantes, sendo que Luísa Madeira participou no envio do maior número de propostas, 14. Até ao final de 2020 várias propostas mantinham-se pendentes e haviam sido adjudicados 3 negócios, destacando-se um negócio com um orçamento próximo dos 11 000€.

Regina Courela tomou recentemente a iniciativa de criar um novo grupo de trabalho sobre vendas e visibilidade. A primeira reunião contou com a participação de cerca de 30 patrocinadoras, do qual resultou um pequeno grupo de voluntárias que se reuniu 3 vezes para definir regras e objetivos. Foi decidido que o grupo evoluiria para uma task force, tendo uma componente de projeto

passível de conversão em negócio, o “Gift MAO”, que irá incluir pacotes de serviços/produtos. Permanecem 9 membros no grupo que se dividiram em dois sub-grupos, sendo que um definiu regras para Marketing de afiliação e para a potencial organização de eventos e outro preparou e definiu regras para a criação das Gift MAO. É um trabalho que está no início, pelo que é prematuro indicar resultados, mas serve para ilustrar como estas dinâmicas colaborativas surgem.

Para além destes exemplos, as patrocinadoras das Mulheres à Obra têm estado envolvidas em diversas iniciativas que já começam a dar frutos. Em outubro de 2020 uma equipa de 5 patrocinadoras, lideradas pela coach financeira Isa Mestrinho, organizou-se para dinamizar um stand virtual no 7º Congresso Internacional Personal Organizer Brasil⁶, um evento de grande dimensão que reuniu profissionais deste setor.

O stand das Mulheres à Obra foi dos mais visitados do evento, apesar do curto tempo de preparação e do desafio de articular num mesmo conceito 5 mulheres com atividades profissionais muito distintas. Em novembro do mesmo ano a Task Force da Sustentabilidade, dinamizada por Sofia Madeira e Margarida George, representou as Mulheres à Obra no Greenfest, tendo dinamizado com bastante sucesso debates e workshops que procuraram sensibilizar as empreendedoras para a responsabilidade social e ambiental nos pequenos negócios.

Entre os anos 2020 e 2021, uma equipa de 5 patrocinadoras ministrou o módulo formativo “Empreendedorismo Feminino e Inovação” a duas turmas de formandas do Projeto Internacional Mommypreneurs⁷, do Madan Parque, um projeto que visou a capacitação empreendedora de jovens mães. Segundo Filipe Silveira, coordenador do projeto:

“A nossa apreciação é francamente positiva. Foram amplamente ao encontro daquilo que desejávamos para a primeira semana de formação dos nossos cursos. A Renata, a Marcelle, a Sandra, a Núria e a Danielle têm uma experiência bem cimentada nestas áreas e todas elas têm dinâmicas e formas de ensino distintas, o que tornou a partilha de conhecimento bastante diversificada. Sentimos que a dinâmica entre formadoras e participantes foi muito boa.

Gostámos particularmente de ter havido espaço para as participantes explorarem diferentes ferramentas: através de reflexões em grupo, exercícios, conversas, desafios e o formato ultra dinâmico das salas em simultâneo! Esta dinâmica permitiu às participantes discutir e ouvir diferentes pontos de vista, conhecerem-se melhor e arrancarem para a segunda semana (e para o resto do curso) com mais foco e motivação”.

6 <https://personalorganizerbrasil.com.br/>

7 <https://mommypreneurs.eu/>

Em março de 2021, a Câmara Municipal de Sesimbra solicitou às Mulheres à Obra apoio na dinamização do VI Encontro de Mulheres Empresárias daquele concelho. Nas palavras de Pedro Coelho, representante da Câmara Municipal, *“na minha opinião e dos outros membros da equipa correu muito bem (...) podemos concluir que a realização deste encontro atingiu os objetivos propostos, não apenas pelo número de participantes, mas também pelo feedback das participantes”*.

Como se pode observar pelos exemplos acima apresentados, já significativos resultados concretos têm sido alcançados nas Mulheres à Obra. O surgimento de líderes orgânicas no contexto das patrocinadoras tem sido essencial para o desenvolvimento das dinâmicas colaborativas, já que cabe à administração essencialmente a disponibilização das condições propícias à auto-organização e não a criação das dinâmicas propriamente ditas. Pretende-se com isto estimular o espírito de iniciativa e a competência de liderança nas patrocinadoras, criando as oportunidades para que estas qualidades floresçam e despertem o tão necessário Capital Social. É um processo que enfrenta desafios como os que já elencámos acima, mas não deixa de ser necessário e urgente face à fragilidade dos pequenos negócios geridos por mulheres em Portugal.

5. A urgência da comunidade

As dificuldades da constituição de uma rede horizontal e colaborativa de mulheres empreendedoras, em que a liderança é difusa e partilhada, não são surpreendentes, em virtude não apenas das nossas contingências históricas, que remetem para uma longa experiência autoritária numa sociedade profundamente desigual e desempoderadora, particularmente para as mulheres, mas também para as idiossincrasias do ser humano.

Niall Ferguson esclarece o “enigma” que nos leva a ficar cativos das hierarquias quando o natural seria funcionarmos em rede: o grande incentivo para a propensão para as hierarquias reside no facto de elas tornarem o exercício do poder mais eficaz. Nas suas palavras, *“o controlo centralizado nas mãos do “grande chefe” eliminava ou, pelo menos, reduzia as discussões sobre o que era necessário fazer e que consumiam muito tempo e que podiam, a qualquer momento, transformar-se em conflitos destrutivos”* (2017, p. 29).

No entanto, como o próprio autor esclarece, a autocracia apresenta defeitos evidentes, já que nenhum indivíduo tem a capacidade de enfrentar sozinho todos os desafios governativos e, sobretudo, consegue resistir à corrupção do poder absoluto. Já as redes horizontalmente organizadas, apesar dos desafios

que comportam, constituem um elemento fundamental do Capital Social, com tudo o que isso implica em termos de construção de uma sociedade saudável e equilibrada, com recursos e oportunidades disponíveis para todos e não apenas para alguns.

No contexto que atravessamos, é particularmente urgente que as mulheres empreendedoras desenvolvam a capacidade de se organizar em rede para a construção de um ecossistema saudável para os micro e pequenos negócios. Segundo dados do PORDATA⁸, a taxa de sobrevivência das empresas em Portugal ao fim de 2 anos, para o ano de 2019, situava-se apenas nos 54,4% e não dava mostras de aumentar, antes pelo contrário, já que em 2006, ano em que se iniciam os dados disponíveis, se situava nos 58,9%.

Num artigo publicado pelo Banco De Portugal sobre a criação e a sobrevivência das empresas em Portugal, Sónia Félix (2017, pp. 34-35) refere alguns aspetos interessantes deste fenómeno: as hipóteses de sobrevivência das novas empresas são superiores em contextos de menor concorrência; mesmo as empresas bem sucedidas podem demorar muito tempo a crescer; em Portugal, as novas empresas são geralmente bastante mais pequenas do que empresas similares já existentes e apresentam uma baixa cota de emprego; e as novas empresas em Portugal apresentam uma baixa taxa de sobrevivência que é independente do seu setor de atividade económica.

A autora constata que uma percentagem considerável das novas empresas encerra no seu primeiro ano e que apenas cerca de 48% das empresas sobrevive durante 8 anos (idem, p. 37). Adicionalmente, verifica que as empresas maiores têm uma probabilidade de sobrevivência consideravelmente superior às empresas mais pequenas (idem, pp. 40-41). No contexto deste panorama preocupante para o micro e pequeno empreendedorismo, as mulheres empreendedoras debatem-se ainda com desafios acrescidos relacionados com a conciliação entre a vida profissional e as exigências familiares, que criam entropias ao desenvolvimento dos seus próprios negócios (Fundação Eugénio de Almeida, 2018).

A este propósito o Observatório das Desigualdades⁹ revela que Portugal permanecia até recentemente como um dos países da União Europeia com um maior discrepância entre mulheres e homens, a par da Roménia e da Eslováquia, cenário que não havia melhorado no período de tempo considerado (2005-

8 <https://www.pordata.pt/Portugal/Taxa+de+natalidade++mortalidade+e+sobreviv%c3%aaancia+das+empresas-2883> (Consultado a 11/05/2021).

9 <https://www.observatorio-das-desigualdades.com/2015/09/18/igualdade-de-genero-na-ue28-portugal-entre-os-paises-com-maior-gap-entre-mulheres-e-homens/> (Consultado a 11/05/2021).

2012), sendo que as maiores disparidades se verificavam precisamente ao nível do poder político e económico. O mais recente Índice de Igualdade de Género para 2020¹⁰, elaborado pelo Instituto Europeu para a Igualdade de Género, atribui a Portugal uma pontuação de 61.3 em 100 pontos. O país está apenas em 16º lugar ao nível da União Europeia e permanece 6.6 pontos abaixo da média. Apesar do progresso verificado em diversas dimensões deste fenómeno, a pontuação de Portugal desceu nos domínios do trabalho e do dinheiro.

Naturalmente, estes dados não são animadores para as empreendedoras que lançam os seus negócios, muitas vezes embaladas pelo discurso triunfalista de um sucesso ao alcance de todos. No entanto, quando se desconhecem as estatísticas e as contingências políticas, sociais e económicas em que se empreende, é muito fácil embarcar no comboio da responsabilização individual e aderir ao entusiasmo generalizado com o empreendedorismo.

A este propósito, um estudo do IFDEP (2014, p. 81) revela que o empreendedorismo por oportunidade tende a sobrepor-se ao empreendedorismo por necessidade, com as mulheres a valorizarem mais aspetos como a realização profissional, a autonomia e a maximização de competências como razões para empreender do que a falta de oportunidades no mercado de trabalho. No entanto, perante o panorama pouco favorável relativo à degradação das condições laborais, à desigualdade de género e ao insucesso das nossas jovens empresas, será que estas preocupações refletem a situação real destas mulheres ou são antes uma manifestação de uma leitura da realidade que se insere precisamente na retórica dominante do empreendedorismo, a qual valoriza essas mesmas características enquanto parte integrante do cidadão ideal com o qual se querem identificar?

Se regressarmos à análise do estado do emprego em Portugal, constatamos que, em 2019, 9,6% da população empregada se encontrava em situação de pobreza, valor que aumentava para 40,7% na população em situação de desemprego. Em 2020, perto de 20% da população em Portugal encontrava-se em situação de pobreza ou exclusão social, sendo as famílias monoparentais e as famílias com 3 ou mais crianças dependentes as mais afetadas. Em 2018, Portugal era o oitavo país mais desigual da União Europeia, com um Coeficiente de Gini de 31,9%¹¹.

Ou seja, em Portugal persistem desigualdades estruturais e riscos de pobreza não só para quem se encontra em situação de desemprego, mas igualmente para

10 <https://eige.europa.eu/news/gender-equality-index-2020-can-we-wait-60-more-years> (Consultado a 11/05/2021).

11 <https://portugaldesigual.ffms.pt/evolucaodasdesigualdades> (Consultado a 12/05/2021).

quem trabalha, particularmente no caso de quem tem filhos. Que perto de 10% dos trabalhadores se encontre em situação de pobreza, por si só, diz muito sobre a situação do mercado de trabalho em Portugal. Se, para além disso, pensarmos que à taxa de desemprego em Portugal de 6,8% em 2020¹² se somam ainda um número incerto de inativos indisponíveis e de trabalhadores em situações de subemprego, a trabalhar à comissão, ao dia, à tarefa, ficamos com uma noção da realidade que se coaduna pouco com o empreendedorismo por oportunidade, que certamente existe, mas não deixa de coexistir com o empreendedorismo por necessidade, mesmo que este não seja devidamente reconhecido por quem empreende por não se inserir no “modelo ideal do empreendedor”.

Entretanto, e como vimos, a criação da própria empresa não constitui uma alternativa segura para quem quer abandonar os riscos inerentes ao trabalho por conta de outrem. Se quase metade das empresas encerram no prazo de 2 anos, para além do trabalho precário, ficamos perante o empreendedorismo precário, em que pequenos e jovens negócios lutam desesperadamente para se afirmar num contexto empresarial desigual, onde a dimensão da empresa, e não o empenho individual, emerge como o aspeto mais determinante para o sucesso.

Esta realidade não é surpreendente. Para além do contexto internacional e comunitário já descrito, onde a opção pela redução do custo do trabalho enquanto motor da competitividade assumiu particular relevância, não podemos esquecer que a implementação desta visão assumiu particular intensidade em países como Portugal, que estiveram sujeitos a políticas de austeridade. Este processo implicou uma *“depreciação precarizadora da atividade do trabalho”* num país caracterizado por uma *“dualidade estrutural entre as classes mais privilegiadas e as classes trabalhadoras”* (Carmo e Barata, 2017, pp.322- 323).

O reconhecimento desta realidade por parte das mulheres empreendedoras é o primeiro passo para que se busquem soluções pragmáticas e com aderência à realidade. O facto de as mulheres com micro e pequenos negócios não se sentirem politicamente representadas pelas entidades tradicionais de organização laboral, como os sindicatos e as associações, obriga a repensar a sua auto-organização num momento fulcral de reconfiguração das relações laborais. Não ter representação nem voz política significa uma ausência do processo negocial que dá origem às regras e condições em que os negócios irão funcionar, com tudo o que isso implica em termos de riscos de precarização.

12 [https://www.pordata.pt/Portugal/Taxa+de+desemprego+total+e+por+sexo+\(percentagem\)-550](https://www.pordata.pt/Portugal/Taxa+de+desemprego+total+e+por+sexo+(percentagem)-550) (Consultado a 12/05/2021).

Daí a urgência em criar as condições necessárias para que a capacidade de organização coletiva se manifeste na criação de um contexto empreendedor favorável aos micro e pequenos negócios geridos por mulheres, apesar de todas as dificuldades que este esforço envolve. E não estamos a falar de auto-organização para trocar cartões de negócio ou organizar *sunset parties* de *networking*, estamos a falar de todo um conjunto de estruturas organizativas conducentes a uma reflexão séria e a uma ação concreta sobre as condições em que se empreende, o que comporta um elevado nível de exigência. O que fazemos nas patrocinadoras Mulheres à obra é um preâmbulo onde se pretende estimular esta capacidade, tendo por base a componente educativa do próprio processo.

Considerações Finais

Como vimos, a criação e gestão do próprio negócio por parte das mulheres empreendedoras em Portugal comporta inúmeros desafios que se encontram encobertos pelas “histórias de encantar no planeta empreendedorismo” (Campos e Soeiro, 2016, p. 21). A ausência de uma reflexão crítica sobre as condições reais em que se empreende, associada à fragilidade dos mecanismos coletivos de representação dos micro e pequenos negócios, traduz-se na vulnerabilidade de todo um universo empreendedor que é constantemente alimentado por uma ideologia do êxito que comporta um processo de fragilização do trabalho (Oliveira et.al., 2016).

O “processamento e maximização do eu”, enquanto mecanismo de obediência (Cabanas e Illouz, 2019, p. 275), revela-se eficaz na medida em que esvazia a dimensão coletiva da precarização laboral subjacente à retórica do empreendedorismo. Embalada pela crença de que as suas condições de vida dependem essencialmente das suas próprias escolhas individuais (Campos e Soeiro, 2016, p. 144), a empreendedora embrenha-se na crença no desenvolvimento pessoal como resposta para todos os desafios, assumindo frequentemente o papel de disseminadora deste discurso perante os seus pares. Enquanto agente de produção/reprodução deste mito, contribui para que se “esbata e confunda a sua capacidade de conhecer e valorizar as condições que moldam a sua existência” (Cabanas e Illouz, 2019, p.282).

Com resultado deste processo de “debilitação da autonomia humana”, o “sujeito precário” perde a sua capacidade de agir e remete-se a um papel submisso, reativo e atomizado: “*ao contrário do sujeito que age, e que procura por meio da ação afeiçoar o mundo às suas finalidades próprias, o sujeito que reage*

simplesmente procura adaptar-se a um mundo sobre o qual não exerce nenhuma forma de domínio (Carmo e Barata, 2017, p. 339).

As Mulheres à Obra surgem como reação a este processo individualizador e altamente incapacitante ao reforçarem a componente coletiva do empreendedorismo feminino. Mulheres empreendedoras de diversos setores de atividade, com experiências diversas e competências distintas, reúnem-se em situação de igualdade de circunstâncias num grupo que lhes permite trocar opiniões, informações, conhecimentos e oportunidades de negócio. Se daqui irá nascer uma classe empreendedora que participa ativamente na sua própria construção, ainda é prematuro afirmar. Mas a intensidade e qualidade das interações geradas justifica a esperança de que a experiência na *Ágora* permitirá combater o individualismo exacerbado, castrador e acrítico que afeta muitas empreendedoras e irá incentivar a ação coletiva sobre as condições sociais, económicas e políticas necessárias para a sustentabilidade dos seus negócios.

O núcleo de patrocinadoras, sendo bastante mais restrito quantitativamente, leva muito mais longe a dinâmica colaborativa. São poucas as empreendedoras que se sentem motivadas a aderir a este desafio, muitas vezes porque lhes falta o tempo/motivação para estimular a proximidade com os seus pares e preferem investir os seus recursos no seu “desenvolvimento pessoal”. No entanto, este grupo permite já experimentar interessantes dinâmicas de participação com possível potencial de replicação.

Presentemente, a consultoria prestada ao projeto europeu CCNET (Competence Conseling Network for Women at Work) implicou a elaboração de um Handbook sobre “Liderança Feminina no Empreendedorismo – Ativação de Comunidades de Empreendedoras”, a implementar em Portugal, na Roménia e no Chipre, o qual prescreve a metodologia e princípios de intervenção das Mulheres à Obra. Esperamos que este manual inspire a criação de comunidades horizontais de mulheres empreendedoras nestes países, onde a reciprocidade e a confiança interpessoal possam florescer e expandir-se.

Como nos recorda Carole Pateman (1970), a participação é um caminho que se faz caminhando e é no percurso trilhado que se adquirem disposições e competências cooperativas. Os dados analisados neste capítulo permitem antever alguns progressos a este nível, com a criação de iniciativas conjuntas por parte das patrocinadoras das Mulheres à Obra que produzem efeitos concretos ao nível da ponderação dos interesses comuns e do desenvolvimento de estratégias para os alcançar.

É, portanto, um processo que interessa desenvolver num contexto em que as mulheres são particularmente afetadas pelas alterações laborais que se fazem sentir no contexto do capitalismo tardio. A “genderização do mercado de trabalho”, que empurra as mulheres para situações laborais desfavoráveis e subalternas, assenta no preconceito fortemente enraizado de que “*as mulheres habitam as esferas privadas, movendo-se os homens nas esferas públicas*” (Lopes et al., 2019, p. 158). Daqui resulta que as mulheres desenvolvem menos redes extensas de apoio do que os homens, o que compromete o seu acesso a cargos de liderança (Ferguson, 2018, p. 17).

Que as próprias mulheres sejam coniventes com a propagação destes preconceitos é algo que desejamos contrariar. É por isso que a ação das Mulheres à Obra pretende tirar as empreendedoras de um lugar de conforto que as leva a gerir os seus negócios como estando no domínio privado, do lar, do individual, da intimidade das relações próximas. É no domínio do coletivo, da comunidade de pares, que devem desenvolver a sua atividade profissional, pois só assim criam redes extensas de apoio que lhes permitem refletir criticamente sobre as condições em que empreendem e se sentem motivadas a agir sobre elas. A política é, sim, um assunto que se relaciona intimamente com o empreendedorismo feminino, já que condiciona fortemente a sustentabilidade dos negócios das mulheres empreendedoras. Que elas reconheçam este facto é um elemento essencial da construção de um ecossistema empreendedor saudável.

Referências

- Allegretti, G. & Dias, N. (2015). Participação e cidadania. In A. Tavares, L. Sousa, N. Cruz, & S. Jorge (Org.), *A Reforma do Poder Local em Debate*. Lisboa: ICS.
- Alves Costa, A. (1986). L'operazione SAAL. In Siza, A. (Ed.). *Álvaro Siza professione poetica* (pp. 71-89). Milan: Electa.
- Amos, K. (2019). Governança e Governamentalidade: relação e relevância de dois conceitos científico-sociais proeminentes na educação comparada. *Educação e Pesquisa*, 36 (número especial), 23-38.
- Banfield, E. (1958). *The moral basis of a backward society*. Glenkoe: The Free Press.
- Cabanas, E. & Illouz, E. (2019). *A Ditadura da Felicidade – como a ciência da felicidade controla as nossas vidas*. Lisboa: Temas e Debates.
- Campos, A. & Soeiro, J. (2016). *A Falácia do Empreendedorismo*. Lisboa: Bertrand Editora.
- Carmo, R.M. & Barata, A. (2017). Teoria Social da Austeridade: para uma crítica do processo de precarização. *Revista de Serviço Público de Brasília*, 68(2), 319-342.

- Comissão Europeia (2010). *Europa 2020 – Estratégia para um crescimento inteligente, sustentável e inclusivo*. Bruxelas: 3.3.2010, COM(2010) 2020 final.
- Félix, S. (2017). *Criação e sobrevivência de empresas em Portugal*. Disponível via Banco de Portugal em <https://www.bportugal.pt/paper/criacao-e-sobrevivencia-de-empresas-em-portugal>.
- Ferguson, N. (2017). *A Praça e a Torre – Redes, Hierarquias e luta pelo Poder Global*. Lisboa: Temas e Debates.
- IFDEP (2014). *Empreendedorismo Feminino – Um olhar sobre Portugal*. (http://www.ifdep.pt/assets/empreendedorismo-feminino_verso_web.pdf)
- Lopes, J. T., Louça, F. & Ferro, L. (2019). *As Classes Médias em Portugal – Quem são e como vivem*. Lisboa: Bertrand Editora.
- Oliveira, E., Moita, D. & Aquino, C. (2016). O Empreendedor na Era do Trabalho Precário: relações entre empreendedorismo e precarização laboral. *Psicologia Política*, 16(36), 207-226.
- Pateman, C. (1970). *Participation and Democratic Theory*. London: Cambridge University Press.
- Portas, N. (1978). Introducción. In P. Oliveira & F. Marconi (Eds.). *Política y Proyecto – una experiencia de base en Portugal* (pp. 9-27). Barcelona: Editorial Gustavo Gil.
- Putnam, R., Leonardi, R. & Nanetti, R. (1993). *Making Democracy Work: Civic Traditions in Modern Italy*. Princeton: Princeton University Press.
- Rodrigues, C. (2018). *Memories of the SAAL in Lisbon – socialism was not around the corner*. FCSH-UNL, Lisboa.
- Thompson, E. P. (1966). *The making of the English Working Class*. New York: Random House.
- Tocqueville, A. (2001). *Da Democracia na América*. Porto: Rés-Editora.
- Villaverde Cabral, M. (2003). O exercício da cidadania política em perspectiva histórica (Portugal e Brasil). *Revista Brasileira de Ciências Sociais*, 18(51), 31-60.

Potencial de empreendedorismo feminino: (contra)tendências e singularidades das diplomadas do perfil “multiativo”

Rita Moreira

Investigadora do Centro Interdisciplinar de Ciências Sociais da Universidade do Minho
E-mail: rmoreira@ics.uminho.pt

Introdução

Articular o género com o empreendedorismo qualificado implica convocar uma multiplicidade de vetores de transformação, ainda que, em geral, se possa afirmar que o problema da transição profissional dos diplomados e os esforços registados de promoção da empregabilidade, se assumem como questões centrais tendencialmente transversais neste âmbito e particularmente penalizadoras para as mulheres.

Atendendo ao contexto europeu, importa destacar que a União Europeia, com a sua conceção básica de Europa como livre mercado, tem sido a principal força impulsionadora da promoção de uma “cultura empreendedora” como condição essencial da resposta política à globalização, sobretudo desde a Cimeira de Lisboa, no ano 2000. Tal data marcou em definitivo a entrada do tema no discurso político europeu como estratégia para reforço da competitividade na economia global (Du Gay, 2000). Desde então têm vindo a ser lançados apelos reiterados à necessidade de promoção de esforços direcionados para tornar o empreendedorismo mais atrativo como carreira profissional entre grupos sociais específicos, nomeadamente de jovens, mulheres e estudantes universitários (WEF, 2020). Além da evidente relação com a economia, traduzida na visão tradicional de criação de empresas, estes discursos reforçam a importância de um novo tipo de

carreira empreendedora para a autonomia, independência económica e autor-realização dos indivíduos (Arthur e Sullivan, 2006). Entende-se que empreendedorismo pode contribuir para a mudança cultural e superação dos problemas económicos na Europa, bem como ampliar as oportunidades, recursos e escolhas dos seus cidadãos. Justamente por isso, a maioria das propostas da definição do empreendedorismo tende a associá-lo a uma dimensão cultural de promoção de valores e competências orientadas quer para o trabalho e vida em geral, quer para a constituição de um novo negócio/ empresa (GEM, 2015; EC, 2012a, 2006).

A visão do empreendedorismo como pilar de crescimento económico cristaliza o compromisso da maioria dos estados-membros com a agenda política da União Europeia. No caso português, este “alinhamento” ganhou um impulso acrescido por via dos instrumentos e mecanismos financeiros europeus associados à “Agenda de Lisboa”, a qual lançou uma nova base para o envolvimento dos sistemas de educação e formação na promoção do empreendedorismo, enquanto forma de mobilização para a vida económica de determinados grupos sociais mais desfavorecidos, através da criação de mais empregos e novas empresas, crescimento, competitividade e inovação da economia.

Ao nível do ensino superior, ainda que a partir do final da década de 80 do século XX o empreendedorismo fosse já conquistando terreno (Fayolle e Kyrö, 2008; Kuratko, 2005), nos últimos anos, a recessão económica global e o clima de incerteza no mercado de trabalho para os diplomados, potenciaram o seu avanço nas políticas e iniciativas por toda a Europa, mesmo que com ritmos e estratégias variáveis em função do país (Thorton, Ribeiro-Soriano e Urbano, 2011; EC, 2008; NIRAS Consultantes, 2008). Assim, as IES têm procurado integrar na sua missão a promoção do empreendedorismo, dinamizando práticas pedagógicas de estímulo de atitudes e comportamentos empreendedores e integrando infraestruturas de apoio à transição, inovação e transferência de conhecimento (Marques, 2016; EC, 2012b, 2015).

Em Portugal, apesar da crescente de feminização do ensino superior e do aumento considerável de mulheres detentoras deste nível de qualificação no mercado de trabalho, constata-se que a implementação de medidas de fomento ao empreendedorismo orientadas especificamente para este grupo, regista, ainda, um fraco nível de desenvolvimento, acompanhando a tendência da maioria dos países da UE (IFDEP, 2014). Na verdade, o aumento das qualificações das mulheres ao nível do ensino superior parece não ter sido suficiente para contrariar algumas tendências de fundo no que diz respeito ao padrão segregado das suas escolhas e orientações subjetivas no campo do empreendedorismo,

nomeadamente: i) prevalência de mulheres a frequentar o ensino superior, praticamente em todas as fileiras científicas, com a exceção dos cursos da engenharia e tecnologia; ii) fraca mobilização das mulheres para a atividade empresarial em termos de disposições para a concretização de uma empresa ou negócio próprio/autoemprego (GEM, 2015, 2014).

Os estudos sobre o “potencial de empreendedorismo”, independentemente do enfoque disciplinar, têm mostrado a persistência de desigualdades sociais e de género ao nível das escolhas e projetos de carreira por conta própria/empresarialidade junto dos diplomados do ensino superior (Ward et al., 2019; Marques, 2016; Nabi, Holden, Walmsley, 2010). Contudo, as diplomadas do sexo feminino tendem a evidenciar características de um empreendedorismo sobretudo por necessidade, configurado quer pela dificuldade de obtenção de emprego na área de formação, quer pela própria escolha das áreas de negócios se concentrar maioritariamente em serviços de baixo valor acrescentado, ligados aos setores de proximidade como comércio, cuidados e restauração (Marques, 2015; Marques e Moreira, 2013).

Privilegia-se aqui uma abordagem do potencial de empreendedorismo centrada nas orientações sociovalorativas e projeções que os indivíduos desenvolvem relativamente ao envolvimento (potencial) na criação do próprio emprego/empresa, podendo culminar ou não, na sua concretização. Considera-se que universidades e as organizações de trabalho/empresas têm um papel de instâncias estruturadoras do processo de socialização escolar e profissional, moldando o passado e o presente das trajetórias, bem como a formulação de projetos futuros. Assim, o que importa considerar, do ponto de vista analítico, não é o processo estático vinculado às práticas e representações sobre empreendedorismo/atividade empresarial, mas às dinâmicas de socialização, integrando aprendizagem e transmissão de saberes, orientações e comportamentos face ao futuro profissional e interações entre os diversos agentes de socialização a montante e a jusante da entrada no mercado de trabalho. Esta opção permite compreender o empreendedorismo como uma construção social, ao descrever a passagem de condições (objetivas e subjetivas) que caracterizam a transição do ensino superior para o mercado de trabalho, numa perspetiva ancorada por três eixos interdependentes daquele processo: socioeducativo, profissional e projetivo.

Neste capítulo, interessa-nos contribuir com uma reflexão centrada em torno do lugar do potencial de empreendedorismo no processo de transição profissional, destacando-se os principais fatores explicativos de uma maior predisposição para a atividade empresarial por parte de um grupo de diplomadas pertencentes ao perfil denominado de “Multiativo”. Contrariando algumas das

principais características associadas ao potencial empreendedorismo feminino, como veremos, há diplomadas que adotam uma atitude muito ativa nas suas escolhas e na busca de oportunidades para a criação/desenvolvimento de um negócio próprio em setores de atividade inovadores e mais valorizados em termos económicos, sociais e simbólicos.

Este capítulo está estruturado em três seções. Começa-se por uma exposição das mudanças mais significativas registadas ao nível do ensino superior e mundo do trabalho, destacando-se padrões de seletividade responsáveis pela reprodução de desigualdades sociais e de género. Em seguida, aborda-se a estratégia metodológica da investigação. Por fim, é feita a descrição do perfil socioeducativo e profissional das diplomadas participantes e apresenta-se os principais resultados que permitem destacar os fatores explicativos da maior propensão empresarial evidenciada por estas diplomadas, a partir do aprofundamento dos testemunhos recolhidos nas entrevistas.

1. Padrões de seletividade no Ensino Superior e Trabalho

A expansão do ensino superior que se verificou, nas últimas décadas, em todos os países ocidentais, incluindo em Portugal, teve inevitavelmente impacto na diversificação da população estudantil. Apesar do alargamento da base social de recrutamento e diminuição das desigualdades, o acesso e/ou as trajetórias no ensino superior continuam a ser marcadas, em muitos países, por uma sobreseletividade social (Bourdieu e Passeron, 1964). O caso português não escapa a esta tendência, sendo patente um fenómeno de estratificação no acesso ao sistema de ensino superior em função da origem social das famílias dos candidatos, corroborado por várias investigações sociológicas ao longo do tempo (EDULOG, 2019; Abrantes, 2010; Almeida et al., 2003; Balsa, 1997). Assim, verificam-se fortes indícios de que as “elites” continuam a desempenhar um papel de destaque no interior do ensino superior, através de um ensino superior estratificado e posições protegidas no mercado de trabalho, ou ambos os casos (Chaves, 2010; Alves, 2008). Não obstante tem-se assistido progressivamente a um atenuar das desigualdades sociais no acesso ao ensino superior que tem conduzido a um duplo padrão de recrutamento social (Almeida et al., 2003), mas que não é suficiente para assunção de uma igualdade de oportunidades. Deste modo, o capital cultural e o sistema de disposições herdadas do meio familiar continuam a alimentar o papel desempenhado pela Universidade no processo de reprodução social.

Todavia a desigualdade não se faz sentir somente aquando da entrada no Ensino Superior. Ela manifesta-se também através de um eixo de diferenciação interna do sistema universitário relacionado com a sua repartição em grandes áreas de conhecimento. A hierarquia de prestígio socialmente atribuído às diferentes áreas que atravessam o campo do ensino superior (Almeida et al., 2003), traduz-se num fechamento social de determinadas áreas de formação aos estudantes das famílias mais desprovidas de recursos, convertendo-se numa verdadeira variável de estratificação interna do campo universitário. Isto é particularmente visível em determinados cursos, como, por exemplo, medicina, direito, arquitetura, em que prevalece uma tendência pesada para a sobrerrepresentação de estudantes provenientes de famílias com elevado capital habilitacional e económico (AIU, 2009; Alves, 2008). Tais capitais surgem como os principais eixos estruturadores do espaço das desigualdades sociais.

Paralelamente e em justaposição, verifica-se uma elevada seletividade relativamente às escolhas escolares, pelo que as preferências femininas explicam, em grande medida, a reprodução sexual da divisão social do trabalho. O domínio de estereótipos de género, ancorados num processo de “naturalização” dos papéis sexuais (Bourdieu, 1999), contribui para uma maior concentração das mulheres em cursos tradicionalmente femininos, em particular nas áreas de ensino, humanidades e ciências sociais que, em regra, restringem as probabilidades de acesso às profissões melhor remuneradas e com maiores oportunidades de carreira (Crompton, 2003; Grácio, 1997).

Apesar de uma ampliação da base social de recrutamento, mesmo com diferenças entre instituições do ensino superior, e no seu interior entre cursos ou áreas de formação, a verdade é que hoje, ainda que com menos intensidade do que no passado, o Ensino Superior continua marcado por uma elevada seletividade social. A feminização do ensino superior não conseguiu reduzir as desigualdades no confronto com o mercado de trabalho, pois os resultados no campo laboral colocam em evidência assimetrias de género no acesso ao emprego e desenvolvimento dos percursos profissionais, mostrando uma situação de desvantagem das mulheres diplomadas comparativamente aos homens em matéria de desemprego, tempo de espera para obtenção do primeiro emprego, precarização contratual, ocupação de posições de chefia e rendimento salarial. Os estereótipos de género, adquiridos nos processos de socialização e aprendizagem, continuam a influenciar comportamentos, estratégias, atitudes, valores e constrangimentos no domínio profissional e noutras esferas da vida, que importa ter em conta na explicação das diferenças de situações e

vivências protagonizadas pelos dois grupos de género ao longo dos seus percursos de transição profissional.

É de realçar que as socializações familiares e escolares têm sido assumidas pela investigação como tendo um papel determinante na explicação da (re)produção das desigualdades sociais patentes nas potenciais escolhas e trajetórias dos/as diplomados/as quer ao nível educativo, quer no campo laboral.

Assim, considerando os nossos resultados de investigação que apontam que há mulheres com elevadas qualificações académicas fortemente orientadas para a criação do próprio emprego/ empresa e com projeções de vir concretizar uma ideia de negócio, será importante entender até que ponto o tópico do potencial de empreendedorismo se inscreve na lógica da seletividade social no Ensino Superior e segregação por área de formação. Até que ponto estes são influentes na maior propensão para o empreendedorismo? Será que formação académica explica as atitudes face à atividade empresarial, bem como as oportunidades e competências percecionadas neste campo? De acordo com a abordagem adotada neste capítulo, a relação entre uma maior predisposição para projetos de carreira autónoma/empresarialidade e o género feminino pode e deve ser equacionada, como se verá nas próximas seções.

2. Estratégia metodológica: uma análise centrada nas diplomadas do perfil “Multiativo”

Esta problematização será considerada tomado por referência os dados empíricos, recolhidos no âmbito da investigação de doutoramento intitulada *“Empreendedorismo qualificado: Políticas do Ensino Superior e (re)configuração das trajetórias profissionais dos diplomados”*¹. A estratégia metodológica contemplou um diagnóstico transversal extensivo das condições sociais, organizacionais e formativas de modo a compreender e explicar o “potencial de empreendedorismo” dos estudantes universitários e um estudo de alcance longitudinal das suas implicações na “construção” de projetos e itinerários profissionais. Discutem-se aqui dos resultados da vertente qualitativa e compreensiva do estudo, que incidiu sobre os indivíduos diplomados que concluíram o curso (graduação ou pós-graduação), ou se encontravam em fase de conclusão do mesmo. No total, consideram-se 7 entrevistas semi-diretivas de cariz biográfico e alcance longitudinal, aplicadas no ano de 2013, a diplomadas universitárias

1 FCT (SFRH/BD/60807/2009).

provenientes de um perfil denominado de “Multiativo”, que representa uma das três lógicas de ação identificadas na tipologia interpretativa do potencial de empreendedorismo². Assim, a análise incide exclusivamente sobre as diplomadas que evidenciaram uma relação de maior proximidade face à empresarialidade, por forma de obter uma melhor compreensão dos fatores estruturadores de um maior (potencial de) empreendedorismo entre as mulheres. Para o tratamento da informação foram acionadas a técnica de análise de conteúdo.

3. Maior propensão empresarial das diplomadas: discussão de resultados

As vivências do empreendedorismo verbalizadas nos discursos das entrevistas no que diz respeito às suas trajetórias de transição profissional, foram organizadas, do ponto de vista analítico, nas seguintes dimensões: a participação em atividades de preparação profissional durante a frequência universitária, com particular enfoque nas metodologias de ensino-aprendizagem em empreendedorismo; o envolvimento em empreendedorismo/atividade empresarial a partir dos seus modos de inserção e relações laborais; e, finalmente, as representações, perceções e motivações sobre a concretização de um projeto empresarial.

3.1. Caracterização socioeducativa e profissional das entrevistadas

Atentando às características das diplomadas entrevistadas, verificamos que se trata de um grupo de mulheres jovens e adultas, com idades compreendidas entre os 23 e os 37 anos, estando praticamente repartido no que toca ao estado civil (3 casadas e 4 solteiras). São detentoras de perfis educativos diferenciados que no concerne às universidades de origem, ciclos de estudos e cursos frequentados, mas, fundamentalmente, provenientes das áreas da “engenharia” e do “direito, gestão e administração”, conforme apresentado no quadro 1.

2 Uma tipologia do potencial de empreendedorismo foi construída a partir da análise de trinta e oito (38) entrevistas sobre os itinerários e projetos dos/as diplomados/as universitários/as. Chama-se a atenção para o facto de esta tipologia ter permitido identificar três perfis sociológicos nitidamente diferenciados, que representam três lógicas de ação singulares neste campo, a saber: i) Multiativo; ii) Desencorajado; e iii) Indiferente.

Quadro 1: Caracterização socioeducativa e profissional das entrevistadas

ID	Idade	Universidade	Curso	Ciclo de estudos	Situação face ao emprego
E1	36	UM	Gestão e Marketing Estratégico	2º ciclo	Trabalhadora independente
E2	23	UM	Administração Pública	1º ciclo	Desempregada à procura de emprego
E3	37	UP	Administração de empresas	2º ciclo	Trabalhadora por conta de outrem
E4	23	UM	Engenharia civil	2º ciclo	Estudante
E5	32	UP	Engenharia Mecânica	3º ciclo	Trabalhadora por conta de outrem
E6	31	UNL	Engenharia alimentar	2º ciclo	Bolseira de investigação
E7	23	UL	Direito internacional e relações internacionais	2º ciclo	Trabalhadora por conta de outrem

Legenda: Universidade - UM - Universidade do Minho; UP - Universidade do Porto; UNL - Universidade Nova de Lisboa; UL - Universidade de Lisboa.

Fonte: Entrevistas aos projetos e itinerários profissionais (2013)

Refira-se, ainda, que estamos perante entrevistadas que apresentam diversos estatutos socioprofissionais que vão desde situações que pressupõem alguma estabilidade económica até àquelas de maior vulnerabilidade, como é o caso do desemprego, englobando, assim, várias realidades laborais.

3.2. Papel da Universidade no estímulo de mentalidades empresariais

As universidades portuguesas têm vindo criar condições para o desenvolvimento do empreendedorismo por parte dos/as diplomados/as, tanto ao nível da oferta formativa formal, como da criação de estruturas/gabinetes de suporte no seio da academia (e.g., centros de empreendedorismo, parques de ciência, incubadoras de empresas, gabinetes de transferência de conhecimento e tecnologia e de proteção de propriedade intelectual, entre outros). Os resultados das entrevistas sugerem, portanto, que o reforço do papel das Universidades na promoção

do empreendedorismo, em particular aquele levado a cabo pelas infraestruturas disponibilizadas nesta área, é reconhecido e altamente valorizado pelas diplomadas entrevistadas. Eis alguns desses testemunhos:

“(...) acho que a Universidade tem um papel ativo pelo facto de ter criado o gabinete do empreendedorismo há uns anos atrás. Desde aí, o empreendedorismo passou a chamar mais a atenção dos estudantes, os que não conheciam ficaram com mais vontade de conhecer e os que conheciam ganharam ainda mais curiosidade. Alguns ganharam mais coragem para desenvolver as ideias que até tinham, mas que tinham receio de apresentar. No geral, acho que os estudantes se sentiram mais apoiados.” (E2, Administração Pública, Desempregada à procura de emprego)

“(...) a universidade tem programas muito bons sobre este tema. Noto por e-mails, por notícias que saem no jornal a dizer que os alunos criaram isto ou aquilo, pelas empresas spin-off criadas aqui. A universidade é muito boa, mesmo!” (E4, Engenharia civil, Estudante)

“Há coisas inatas, mas também há muita coisa que se desenvolve, por isso, quanto mais experiências diversificadas as pessoas tiverem na Universidade, mais capazes serão de ser empreendedoras e terem ideias fantásticas e diferentes.” (E3, Administração de empresas, Trabalhadora por conta de outrem)

Todavia, o curso universitário frequentado revela-se, igualmente, um elemento importante na preparação para o empreendedorismo, pelas oportunidades formativas e contactos com o mundo empresarial que proporcionou, como sublinham os testemunhos seguintes:

“(...) nós enquanto alunos fomos sensibilizados para a importância de se ser empreendedor e cada um de nós também ficou consciente das características que precisamos reunir para sermos empreendedores. Acho que permitiu perceber que todos nós temos essa capacidade e que com inspiração e com muito trabalho podemos chegar lá se for esse o nosso desejo. (E1, Gestão e Marketing Estratégico, Trabalhadora por conta própria)

“(...) notei que fez toda a diferença fazer uma formação numa faculdade de economia, mais ligada ao mundo empresarial, mais aberta para o exterior (...) notei isso pelo dinamismo na organização de conferências, em que nós como alunos podíamos questionar e partilhar conhecimento com responsáveis de empresas grandes, como a SONAE. Os professores sabiam fazer a ponte e faziam-no de diversas formas, ou convidando pessoas externas para falarem ou suportavam os conceitos que nos iam ensinando recorrendo a vídeos, a entrevistas, através de coisas reais.” (E3, Administração de Empresas, Trabalhadora por conta de outrem)

Além do curso, a aquisição de competências empreendedoras através da participação em atividades extracurriculares, programas de mobilidade e estágios durante a trajetória acadêmica, podem ter influência na autoeficácia individual no que se refere a interesses, aspirações e desempenhos laborais no futuro (Malebana e Swanepoel, 2014; Viera e Marques, 2014). Estas diplomadas testemunham, assim, o efeito positivo que a participação neste tipo de atividades em contextos diversos teve no seu desenvolvimento empreendedor. Veja-se alguns depoimentos daquilo que se acaba de afirmar.

“Fiz parte da direção do núcleo de estudantes, onde promovia seminários, conferências, trazia pessoas de fora para palestras, editávamos um jornal mensal com notícias relacionadas com o nosso curso, organizávamos as jornadas do nosso curso e outras atividades. Foi importante, sim, sobretudo na parte de organização de eventos. Permitiu-me desenvolver uma capacidade de organizar e planejar que não tinha até à data.” (E7, Direito Internacional e Relações Internacionais, Trabalhadora por conta de outrem)

“(...) foi a melhor experiência da minha vida. Foram 6 meses no Rio de Janeiro, a lidar com uma cultura totalmente diferente. Sem dúvida, cresci muito durante este período. Tive de tomar decisões.” (E4, Engenharia civil, Estudante)

“A participação nestas atividades tornou-me, se calhar, um pouco mais responsável, por exemplo quando fiz parte do CEAP, fiz uma coisa que nunca pensei em fazer que foi a revista do CEAP. Na altura era diretora de redação e imagem, era algo que nunca tinha feito e correu bem.” (E2, Administração Pública, Desempregada à procura de emprego)

Apesar de se reconhecer as dificuldades enfrentadas pelas universidades portuguesas para a promoção do empreendedorismo nas últimas décadas, num quadro de fortes condicionalismos financeiros, estes resultados confirmam que a maior aproximação ao desenvolvimento e apoio a projetos empresariais e as atividades de ensino-aprendizagem empreendedoras levadas cabo pelas áreas disciplinares/cursos às quais pertencem as diplomadas entrevistadas, parece afetar positivamente as suas atitudes e motivações relativamente ao empreendedorismo, sobretudo à lógica empresarial.

3.3. Modalidades de inserção profissional e empreendedorismo

A análise da relação entre empreendedorismo e prática profissional tem como objetivo refletir sobre a articulação entre processos de empreendedorismo e

mercado de trabalho. Os modos de inserção profissional e valores face ao trabalho assumem-se, assim, como indicadores relevantes da ligação subjetiva que os indivíduos estabelecem com empresarialidade.

Considerando a situação atual face ao mercado de trabalho, verifica-se situações muito díspares no conjunto das entrevistadas em termos de relações e condições laborais, o que espelha a segmentação do mercado de trabalho. A diversidade de estatutos socioprofissionais destas diplomadas, ainda que associada a situações objetivamente afastadas da propriedade de um negócio, caracteriza-se, subjetivamente, por manifestações de empreendedorismo. Estas, por sua vez, tornam-se visíveis nas apreciações positivas da maioria das entrevistadas face ao emprego atual e expressam-se com regularidade, numa elevada liberdade de empreender nas organizações/ empresas onde trabalham e num ambiente que lhes proporciona oportunidades para a inovação e criação. A possibilidade de autonomia e flexibilidade laborais manifestas são, portanto, conotadas positivamente: tomada de decisão, iniciativa, polivalência de tarefas, gestão do tempo/ horários, análise e resolução de problemas, responsabilidade para com prazos, desenvolvimento, gestão e acompanhamento de processos e/ou projetos, são alguns dos aspetos mais valorizados. A execução de um trabalho autónomo e independente é apontada como motivo de satisfação face à integração laboral, como ilustra o seguinte excerto:

"(...) porque todos nós sabemos as nossas condições, não temos direito a subsídio nenhum, nem de férias nem de natal, não temos seguro, não temos segurança social, não temos nada, verdade seja dita! Mas temos uma coisa que, se calhar, muita gente que tem estudos não tem, que é liberdade naquilo que fazemos. E isso é o que me move, é o que me deixa aqui, o que me faz lutar..." (E6, Engenharia alimentar, Bolseira de Investigação)

O testemunho acima apresentado acaba por ser ilustrativo da valorização atribuída ao contexto e circunstâncias laborais, focando nomeadamente questões que remetem para condições de autonomia ao nível de conteúdos funcionais e procedimentos de trabalho. A importância das experiências laborais, e mesmo das organizações de trabalho, com espaços de socialização que proporcionam a aquisição de conhecimentos e competências importantes para a concretização de um projeto empresarial é trazida à colação por uma das entrevistadas:

"Para mim no curto prazo, e, para mim curto prazo são 6 meses, eu quero concretizar o meu projeto profissional, a minha marca, eu quero trabalhar os meus serviços de RH. Por isso, sinto-me bem neste trabalho, estou a adquirir códigos,

estou a adquirir outras competências a nível comercial e a lidar com clientes, que é uma coisa que me está a dar gozo.” (E1, Gestão e Marketing Estratégico, Trabalhadora independente)

Os processos de empreendedorismo são plurais, quer em termos de espaços de aprendizagem, quer de recursos aprendidos. A maioria das entrevistadas estão inseridas em contextos sociais próximos à atividade empresarial. Merece particular destaque o facto de sobressair no discurso de algumas entrevistadas a importância da aprendizagem sobre a realidade empresarial por intermédio das redes de sociabilidade e da família. Esta aproximação ao empreendedorismo constitui material relevante para compreender a conotação positiva que as entrevistas atribuem à ação dos empresários, em termos de determinadas qualidades/capacidades como “proatividade”, “espírito de iniciativa”, “otimismo”, “tenacidade”, “dedicação” “organização e planeamento”, “motivação”, entre outras. Eis alguns destes relatos:

“(…) São pessoas que se mexem, não são pessoas acanhadas. Têm aquele espírito de iniciativa e de otimismo e acham que vão sempre conseguir.” (E4, Engenharia civil, Estudante)

“(…) Conheço bem a atividade deles e avalio-a positivamente... são pessoas que apesar das dificuldades estão sempre a pensar na expansão, não no sentido de comprar, mas, sim, têm uma certa visão de longo prazo. Isto é giro, porque eles não permitem que os problemas os afunilem.” (E4, Engenharia civil, Estudante)

É visível que as entrevistadas se identificam com o empreendedorismo, o que está patente no facto de valorizarem o trabalho por razões ligadas valores intrínsecos como a autonomia e independência. Elas manifestam vários fatores que estão na base da construção desta identificação, nomeadamente uma experiência laboral positiva, a qual se encontra associada aos ambientes e condições existentes nas organizações de trabalho. Saliente-se, igualmente, o impacto destes fatores na prevalência, em muitos casos, de uma imagem positiva acerca dos empresários no que se refere ao desempenho profissional. Estes resultados evidenciam a importância da articulação entre as relações sociais, familiares e laborais na aproximação ao empreendedorismo.

3.4. Motivações e projetos de criação de um negócio próprio

A projeção do futuro profissional permite-nos uma aproximação aos valores aprendidos e interiorizados pelas entrevistadas face à empresarialidade. Apesar

de se estar perante entrevistadas que ainda não avançaram formalmente com a constituição de um negócio próprio, todas elas já pensaram nisso e manifestam vontade de dar esse passo nos próximos anos. As empresas por elas projetadas encontram-se relacionadas com a área de formação, sobretudo no ramo das “tecnologias” e “atividades de consultoria, científica, técnica e similares”, recaindo a percepção de oportunidades de negócio em setores inovadores e intensivos em conhecimento (Marques e Moreira, 2013). Atente-se aos seguintes testemunhos:

“Na área de assessoria de RH e marketing. Formação e qualificação de RH. Porque é o que eu sei fazer. Eu sei gerir pessoas e, portanto, não vejo outra coisa que possa. Pensei estabelecer-me na região Norte, ir de Valença até Aveiro.” (E1, Gestão e Marketing Estratégico, Trabalhadora por conta própria)

“Criarmos um spin-off aqui dentro, utilizando o conhecimento adquirido até agora... Será algo ligado à irradiação de alimentos. Só aqui é que o temos no nosso país, por isso, nós temos um grande trunfo a nosso favor!” (E6, Engenharia alimentar, Bolseira de Investigação)

“(...) a nossa ideia inicial é começar com um projeto mais pequeno de produção agrícola, certificada e biológica, para na fase seguinte conseguirmos avançar com a exportação e com a criação de uma marca. Depois, a partir daí, queremos associar as nossas duas áreas de formação ao negócio. Para além de produtos, também pretendemos fornecer serviços de consultoria e auditoria.” (E2, Administração Pública, Desempregada à procura de emprego)

O “desafio de criar algo próprio”, o desejo de “ter autonomia/independência”, “conciliar a vida familiar e a profissão”, a satisfação de “fazer projetos de que se gosta” e “trabalhar na área de formação”, são os principais fatores que mobilizam as entrevistadas para os processos de criação do próprio emprego/empresa. Incluem-se, igualmente, o desejo de “melhores condições de trabalho” e/ou “independência económica” potenciadas pela conjuntura desfavorável no mercado de trabalho, com a vivência de situações mais precárias por parte de algumas entrevistadas. O excerto seguinte, de uma Bolseira de Investigação, que se encontra nessa situação há mais de seis anos na mesma instituição universitária, exemplifica precisamente esta postura.

“(...) desejo de ter melhores condições de trabalho, não é? Vamos ter muito mais trabalho pelo facto de estarmos a gerir uma coisa nossa. Acho que é um bocadinho pelo desejo de termos a nossa independência económica e de podermos criar alguma coisa nossa... Porque estar sempre à espera que haja projetos com bolsa é difícil!” (E6, Engenharia alimentar, Bolseira de Investigação)

Os resultados das entrevistas sugerem, todavia, que independentemente das áreas de negócio e motivações avançadas para a concretização de um projeto empresarial, a maioria das diplomadas está disposta a fazer investimentos pessoais significativos direcionados para a empresarialidade como meio de alargar horizontes e concretizarem os seus objetivos profissionais. Os testemunhos seguintes ilustram bem a importância atribuída pelas entrevistadas à realização pessoal e profissional para prossecução de uma carreira empresarial:

“(...) quero ser bem-sucedida, porque tenho a certeza que se não for bem-sucedida (profissionalmente) eu vou ser infeliz para o resto da minha vida.” (E4, Engenharia civil, Estudante)

“O sentido de autonomia e a própria gestão do tempo e de estar a trabalhar para algo que um dia me realizasse.” (E7, Direito Internacional, Trabalhadora por conta de outrem)

Quando se trata de ponderar possíveis obstáculos a enfrentar na criação de um projeto empresarial, são evidentes duas tendências entre as entrevistadas. São referidos, por um lado, entraves técnico-financeiros e burocráticos relacionados com desenvolvimento do negócio, com questões que se prendem, entre outras, com o financiamento, dificuldade de obtenção de licenças de funcionamento, angariação de clientes, concorrência e validação dos produtos/serviços:

“Tenho receio que as pessoas não vejam interesse em comprar serviços que são prestados gratuitamente por outras instituições.” (E1, Marketing e Gestão Estratégica, Trabalhadora por conta própria)

“(...) falta de dinheiro, acima de tudo! E sei que dificilmente o consigo arranjar, ou tenho uma ideia fantástica, maravilhosa e um grande suporte por detrás.” (E6, Engenharia alimentar, Bolseira de Investigação)

Por outro lado, o receio de avançar para uma carreira empresarial surge, também, ligado à falta de experiência profissional, dificuldade de conciliação com as responsabilidades familiares, à aversão ao risco e em lidar com um possível fracasso do negócio.

“(...) se calhar, tenho de ganhar mais experiência, porque uma empresa traz problemas, tem de ser tudo muito estudado.” (E4, Engenharia civil, Estudante)

“O meu medo é não conseguir escoar todos os produtos e de não haver lucro. Muita gente tem um bocado medo de mudar de experimentar produtos novos. E o nosso

produto é mais caro e não sei se as pessoas estão dispostas a pagar para ter qualidade.” (E2, Administração Pública, Desempregada à procura de emprego)

“(…) claro que tenho condicionantes, principalmente as responsabilidades familiares, mas está na manga! ...se tivesse insucesso, eu ficaria triste, porque foi menos tempo que passei com os meus filhos.” (E3, Administração de empresas, Trabalhadora por conta de outrem)

Em suma, este grupo de entrevistadas manifesta projetos de prosseguir uma carreira autónoma. Apesar de estarmos na presença de diplomadas do género feminino que se encontram no mercado de trabalho há relativamente pouco tempo, elas não deixam de encarar a criação de um negócio próprio como algo concretizável no futuro. São plurais as áreas de negócio das empresas projetadas pelas entrevistadas, destacando-se, em particular, atividades ligadas à inovação e potenciadoras de aplicação do conhecimento adquirido durante o curso. Todavia, fica patente, pela positiva, que aquilo que mobiliza as entrevistadas para tal projeto, ainda que maioritariamente motivadas pelo “desafio de criar algo próprio”, vai no sentido de busca de melhores condições no mercado de trabalho e autorrealização profissional. Pela negativa, os obstáculos que mais receiam enfrentar na criação de uma empresa estão relacionados com questões técnico-financeiras e burocráticas ligadas à prática empresarial no país, bem como a dificuldade de conciliar esta atividade com as responsabilidades familiares.

Notas conclusivas

Neste capítulo procurámos abordar, com base nos dados recolhidos no âmbito de um diagnóstico intensivo aos projetos e itinerários profissionais, informação acerca da relação entre diploma universitário, elevada propensão para a empresarialidade e género feminino. Adotamos um conceito relativamente inovador nas ciências sociais - o de potencial de empreendedorismo - no sentido de orientações e projeções relativamente à criação do próprio emprego/ empresa, que se afasta das teorizações mais influentes do capital humano e das competências, ao entender este fenómeno como processo socialmente construído pelos indivíduos durante as suas trajetórias de transição do ensino superior para o mercado de trabalho.

Ao se focar a análise nas condições sociais, educativas e profissionais que contribuem para uma maior propensão das mulheres diplomadas para uma carreira autónoma por via de uma atividade empresarial, deu-se a conhecer uma

estrutura de orientações subjetivadas para o empreendedorismo, denominada de perfil “Multiativo”. Ainda que se trate de um universo circunscrito de análise, a abordagem realizada fornece indícios claros da existência orientação favorável em relação à concretização de uma carreira empresarial por parte das entrevistadas. Assim, este grupo de diplomadas tipifica uma lógica de ativação múltipla do empreendedorismo durante as trajetórias de transição profissional. No quadro desta lógica multiativa, a criação de um negócio próprio constituiu um elemento central de identificação pessoal e profissional e, por conseguinte, de projeção do *self* (Giddens, 1991). Os seus discursos são elucidativos de como estas percebem estruturas de oportunidade que viabilizam o empreendedorismo situando, deste modo, criação de um negócio próprio no “campo de possíveis” (Bourdieu, 1979). As empresas que projetam pressupõem a aplicação dos conhecimentos adquiridos durante o curso, recaindo as suas preferências pela oferta de produtos/serviços em áreas científicas, de consultadoria e engenharia, orientadas para setores intensivos em conhecimento. Embora o desejo de novos desafios profissionais tenda a ser considerado pela maioria da entrevistadas a principal razão para a concretização de um projeto empresarial, há casos de mulheres que pensam enveredar por esta opção profissional pela possibilidade de virem a exercer uma atividade satisfatória que lhes permita, ao mesmo tempo, cumprirem com as suas responsabilidades familiares. Claro que isto pode ter várias leituras, nomeadamente indiciar a relevância das questões relacionais na escolha de modalidades alternativas de inserção como o empreendedorismo. Os obstáculos percecionados em termos de procedimentos técnico-financeiros e burocráticos, a par da dificuldade de conciliação das exigências do empreendedorismo com a vida familiar, são os principais entraves que receiam enfrentar no desenvolvimento de um empreendimento. Por tudo isto, autonomia, flexibilidade e liberdade são palavras-chave nos discursos destas diplomadas, que traduzem a forma como vivenciam o empreendedorismo no que diz respeito ao passado e presente das trajetórias, bem como ao futuro laboral.

A discussão destes resultados à luz da tipificação realizada do potencial de empreendedorismo, leva-nos a concluir uma tendência relativamente consistente de vantagem das diplomadas deste perfil, quando comparadas às colegas dos outros dois perfis identificados, designadamente o “Desencorajado” e o “Indiferente”. Tal confronto revela-nos, também, que as suas orientações sociovalorativas face ao empreendedorismo parecem ser influenciadas, também, e de modo bastante expressivo, pelo curso. É saliente que as diplomadas do perfil “Multiativo”, que surgem ligadas a cursos das áreas da “engenharia” e da “gestão,

direito e administração”, quando comparadas às colegas dos perfis tipificados com menor inclinação para o empreendedorismo (em particular as das “educação, humanidades e ciências sociais” e “ciências exatas, da saúde e ambiente” e do 1º ciclo de estudos), destacam-se pelo facto de apresentarem projetos de empresarialidade impulsionados pela oportunidade e autorrealização. Estes resultados mostram, assim, que as áreas de formação do curso, juntamente com o ciclo de estudos frequentado, detêm uma nítida importância, não em termos absolutos, mas em conjugação com outros fatores, na configuração das desigualdades dos comportamentos e motivações face ao empreendedorismo por parte das diplomadas do sexo feminino.

As análises realizadas neste capítulo abrem-nos novas pistas de investigação e permitem-nos refletir sobre as consequências da seletividade no ensino superior ao nível da produção de desigualdades do potencial empreendedorismo entre as mulheres e em medida tais assimetrias são reproduzidas no mercado de trabalho ao mesmo tempo que são reforçadas por este. Revelam uma dimensão multifacetada do empreendedorismo que não se esgota nas trajetórias educativas, contemplando o trabalho, a família e outras esferas da vida social, não descurando as singularidades da(s) diplomada(s) e a diversidade que marca os seus percursos de transição para o mercado de trabalho.

Se é verdade que a Universidade tem um papel limitado no esbatimento das desigualdades sociais, podendo mesmo exercer uma influência negativa, ela, simultaneamente, constitui uma das instâncias socializadoras com maiores probabilidades de estimular mentalidades empreendedoras. Ainda que seja legítimo discutir a importância da preparação académica para o empreendedorismo, torna-se urgente a reflexão sobre o papel do ensino superior na promoção de condições de autonomização das mulheres por via do empreendedorismo, sempre no quadro mais global das dificuldades de acesso ao mercado de trabalho e do clima de incerteza e insegurança que o atravessa na atualidade. O aumento do peso das mulheres nos denominados cursos STEM (Ciência, Tecnologia, Engenharia e Matemática) dá-nos algumas esperanças quanto ao futuro e constitui uma importante “janela de oportunidade” para superação dos processos de (re)produção social que afetam o empreendedorismo feminino.

Referências Bibliográficas

Abrantes, P. (org.) (2010). *Tendências e Controvérsias em Sociologia da Educação*. Lisboa: Mundos Sociais.

- AIU (Associação Internacional de Universidades) (2009). *Access and Success in Higher Education*. [On-line] http://www.unesco.org/iau/access_he/index.html.
- Almeida, J.F., et al. (2003). *Diversidade na Universidade. Um inquérito aos estudantes de licenciatura*. Oeiras: Celta Editora.
- Alves, N. (2008). *Juventudes e Inserção Profissional*. Lisboa: Educa, Unidade de I&D de Ciências da Educação.
- Balsa, C. Marques (coord.) (1997). *O perfil sócio-económico dos estudantes do ensino superior*. Lisboa: Universidade Nova de Lisboa.
- Bourdieu, P. (1979). *A Distinção. Uma Crítica social da Faculdade do juízo*, Lisboa: Coleção História e Sociedade, Edições 70.
- Bourdieu, P. (1999). *A Dominação Masculina*. Oeiras: Celta Editora.
- Chaves, M. (2010). *Confrontos com o trabalho entre jovens advogados: As novas configurações da inserção profissional*. Lisboa: Imprensa de Ciências Sociais.
- Crompton, R. (2003). Class and gender beyond the cultural turn. *Sociologia, Problemas e Práticas*, 42, 9–24.
- Du gay, P. (2000). Enterprise and its future: a response to Fournier and Grey. *Organization*, 7, 165–183.
- EC (European Commission) (2012a). *Entrepreneurship 2020 Action Plan – Reigniting the entrepreneurial spirit in Europe*, COM(2012)795, [<http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2012:0795:FIN:en:PDF>].
- EC (European Commission) (2012b). *Effects and impact of entrepreneurship programmes in higher education*, Brussels: European Commission, DG Enterprise & Industry.
- EC (European Commission) (2015). *Entrepreneurship Education: A road to success. A compilation of evidence on the impact of entrepreneurship education strategies and measures*. Brussels: European Union.
- EC (European Commission - DG Enterprise & Industry) (2008). Entrepreneurship in higher education, especially within non-business studies, *Final report of the expert group*. [http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/support_measures/training_education/entr_highed_en.pdf].
- EC (European Commission) (2006). Implementing the Community Lisbon Programme: Fostering entrepreneurial mindsets through education and learning. *Communication from the Commission to the Council, the European Parliament, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions*. Brussels, 13.2.2006, COM(2006)33 final.
- EDULOG (Fundação Belmiro de Azevedo) (junho de 2019). *A equidade no acesso ao ensino superior*. disponível em www.edulog.pt.
- Fayolle, A. & kyrö. P. (Eds) (2008). *The Dynamics between Entrepreneurship, Environment and Education*. Edward Elgar Publishing, Cheltenham, UK.

- Giddens, A. (1991). *Modernity and Self-Identity; Self and Society in the Late Modern Age*. Cambridge: Polity Press.
- GEM (Global Entrepreneurship Monitor) (2014). *Global Report*. Disponível em <https://www.gem-consortium.org/file/open?fileId=49079>
- GEM (Global Entrepreneurship Monitor) (2015). *Women's Report*. Disponível em <https://www.gemconsortium.org/report/49860>.
- Grácio, S. (1997). *Dinâmicas de escolarização e das oportunidades individuais*, Lisboa: Educa-Formação.
- IFDEP (Instituto para o Fomento e Desenvolvimento do Empreendedorismo em Portugal) (2014). *Empreendedorismo Feminino, um olhar sobre Portugal*. Disponível em: http://ifdep.pt/assets/empreendedorismo-feminino-versao_web.pdf.
- Kuratko, D.F. (2005). The Emergence of Entrepreneurship Education Development, Trends, and Challenges. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 29, 577-598.
- Malebana, M.J. & Swanepoel, E. (2014). The relationship between exposure to entrepreneurship education and entrepreneurial self-efficacy. *Southern African Business Review*, 18 (1), 1–26.
- Marques, A.P. (2016). Género e potencial empreendedor: Na encruzilhada da (in)dependência profissional. In M. C. Silva (org.) *Desigualdades e Políticas de Género* (pp. 99-122), V.N. Famalicão: Edições Húmus (ISBN 9789897552397).
- Marques, A.P. (2015). Retratos de potencial empreendedor de diplomados na Universidade do Minho: um estudo de caso. In P. Urze e M. M. Serrano (Org.), *Inovação, Organizações e Trabalho - Estudos de caso* (pp. 279- 301), Edições Sílabo.
- Marques, A.P. & Moreira, R. (2013). 'Traditional' and 'Innovative' Potential Entrepreneurs among Portuguese Graduates: A Case Study. *Journal of Educational and Social Research*, Vol. 3, n° 7, Rome-Italy: MCSER Publishing, ISSN: 2239-978X. [Doi:10.5901/jesr.2013.v3n7p134.].
- Nabi, G, Holden, R, & Walmsley, A (2010). Entrepreneurial intentions among students: towards a re-focused research agenda. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 17 (4), 537 - 551.
- Niras Consultants, Fora, Econ Pöyry (2008). *Survey of entrepreneurship education in higher education in Europe*, report for European Commission, [http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/support_measures/training_education/highedsurvey_en.pdf].
- Sullivan, S.E. & Arthur, M.B. (2006). The Evolution of the Boundaryless Career Concept: Examining Physical and Psychological Mobility. *Journal of Vocational Behavior*, 69, 19-29. disponível em <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2005.09.001>.
- Thornton, P. H., Ribeiro-Soriano, D. & Urbano, D. (2011). Socio-cultural factors and entrepreneurial activity: An overview. *International Small Business Journal*, 29(2), 105- 118. doi: 10.1177/0266242610391930.

- Vieira, D. & Marques, A.P. (2014). *Preparados para trabalhar? Um Estudo sobre os Diplomados do Ensino Superior e Empregadores*. Lisboa: Fórum Estudante/ Consórcio Maior Empregabilidade. ISBN: 978-972- 8976-02-6.
- Ward, A., *et al.* (2019). Entrepreneurial Potential and Gender Effects: the Role of Personality Traits in University Students' Entrepreneurial Intentions. *Frontiers in Psychology*, vol. 10, Article 2700.
- WEF (World Economic Forum) (2020). *Global Gender Gap Report*. ISBN-13: 978-2-940631-03-2.

“Gigantes invisíveis”: o protagonismo de esposas e mães nas empresas familiares da Região Sul do Brasil

Hana Witt

Fundadora do IDEF e especialista em Governança Familiar e Compliance

Email: hana.witt@idefamiliar.com.br

Introdução

“A empresa é sempre muito maior do que a gente. Ela tem forças e estruturas que a gente não sabe onde estão. Não somos só nós, e sim, a soma de todos os nossos antepassados. Temos eles dentro da gente.”

Maria Beatriz Dal Pont (Descendente de Ana Rech, imigrante italiana que chegou viúva e com sete filhos à Serra Gaúcha, onde empreendeu e prosperou)

As empresas familiares estão presentes no mundo inteiro. Segundo estimativas, uma grande parcela do PIB mundial (de 70% a 90%) é gerada por negócios dos mais variados portes comandados por fundadores ou pelos seus descendentes. No que se refere ao desempenho, as empresas familiares costumam registrar índices melhores do que outros perfis de companhias – segundo dados da consultoria Bain & Company (Mano, 2016), os acionistas que investem em negócios familiares chegam a ter um retorno três vezes maior. No Brasil, 65% das empresas com receita anual acima de 200 milhões de dólares estão sob o comando de famílias. Sob todos os ângulos de análise, as empresas familiares são um pilar fundamental para a economia do Brasil e do mundo.

Diante de tamanha relevância, é imprescindível compreender as particularidades deste tipo de negócio que cresce e se desenvolve de uma forma completamente diferente dos empreendimentos não familiares. Uma dessas peculiaridades é o fato de que, enquanto a família cresce exponencialmente ao longo do tempo, o negócio nem sempre prospera na mesma proporção, o que, muitas vezes, gera conflitos difíceis de serem solucionados. Não raro esses conflitos levam à decadência do negócio – e, em inúmeros casos, da própria família. Daí a máxima tão repetida no contexto destas empresas: “Pai rico, filho nobre, neto pobre”.

Outra particularidade diz respeito aos papéis e às responsabilidades de cada membro. Os negócios familiares possuem dinâmicas geradoras de dilemas que precisam ser entendidos e tratados por todos os envolvidos. Isso exige que sejam desenvolvidas habilidades para lidar não somente com as questões profissionais, mas também com os aspectos emocionais inerentes a este tipo de configuração empresarial.

Afinal, conforme destaca Passos (2006), as famílias – e as pessoas que fazem parte delas – vivem em constante transformação e evolução. É por isso que, segundo ele, as famílias empresárias que conseguiram transitar de uma geração para outra com maior êxito foram aquelas que venceram os seus dilemas desenvolvendo soluções próprias e adequadas.

Para Tàpies (2009), aliás, se algo caracteriza as empresas familiares é a sua capacidade de analisar o passado e de mirar o futuro, sempre com uma visão que vai muito além do presente. As empresas familiares são muito mais do que o patrimônio: são uma combinação de propriedade e valores; uma mescla de legado e gestão. Por isso, elas não servem apenas a um objetivo financeiro, mas são, também, um modo de transmissão de princípios e de oferta de serviço à comunidade na qual estão inseridas.

Neste sentido, a família precisa do alinhamento constante para a convivência harmoniosa no presente e para a construção sustentável do futuro. É justamente neste contexto que as esposas e as mães têm muito a contribuir. São elas, com suas habilidades naturais de acolhimento e afetividade, que, na maioria das vezes, marcam as tendências das relações familiares e modelam as atitudes dos filhos com respeito ao trabalho e à gestão da riqueza.

No âmbito acadêmico, chama a atenção a quase inexistência de estudos sobre o protagonismo das esposas e das mães nas empresas familiares. A literatura se limita a poucos autores que, em sua maioria, investigam o papel da filha sucessora e as suas dificuldades para assumir o negócio dado o perfil conservador da maior parte das empresas familiares, que, ainda hoje, enxergam o

filho primogênito como o sucessor natural. No entanto, mesmo que o tema não seja recorrente na literatura especializada, é sabido que as esposas e as mães são personagens ativos na dinâmica da família empresária, e que detêm um poder invisível capaz de contribuir significativamente para a longevidade dos negócios.

Elas estão em primeiro plano neste estudo de caso desenvolvido na Serra Gaúcha, região de imigração europeia predominantemente italiana, no Sul do Brasil, conhecida pelo forte caráter empreendedor. Desde o início da colonização, em 1875, as mulheres se destacaram pelo seu protagonismo na longa e precária viagem de navio rumo à "Mérica", como os imigrantes se referiam, carinhosamente, ao tão sonhado "novo mundo". Algumas, mesmo viúvas, desbravaram a terra, construíram um novo lar e empreenderam em suas comunidades.

Do cultivo da videira para consumo próprio à comercialização e à industrialização do vinho e de seus subprodutos, muitos foram os ciclos econômicos que se sucederam para tornar a Serra Gaúcha uma das mais prósperas regiões do Brasil. O desenvolvimento das indústrias metalmeccânica e têxtil consolidou a economia local – segundo Ribeiro (1992), a partir da instalação da indústria automobilística no País, no final da década de 1960, a indústria metalmeccânica viveu sua grande fase de expansão, provocando, também, o crescimento do comércio e dos serviços.

Todo esse movimento consolidou as empresas familiares constituídas no período, independentemente do segmento e porte, tornando a região economicamente sustentada por negócios familiares, em sua maioria formados pelos casais ou irmãos descendentes dos imigrantes. Considerando que essa trajetória empreendedora tem menos de 100 anos de existência, a transição geracional ainda não ocorreu em mais da metade das empresas familiares da região, como revela um estudo realizado em 2017 pelo Instituto de Desenvolvimento da Empresa Familiar (IDEF, 2017). Das 103 empresas pesquisadas, 52% ainda estavam sob o comando dos fundadores no momento da realização da entrevista.

Neste contexto, este estudo de caso tem como ponto de partida a expressiva participação direta ou indireta das esposas e das mães na gestão das empresas familiares da Serra Gaúcha. Ao focar nestas personagens, esta pesquisa busca conectá-las às mulheres imigrantes que ajudaram a construir o caráter empreendedor do Sul do Brasil e que, até hoje, exercem papéis fundamentais, embora nem sempre visíveis, na administração dos negócios familiares da região.

2. Enquadramento teórico-conceitual

2.1. Empresas familiares e seus dilemas

Uma definição ampliada de empresa familiar é apresentada por Bornholdt (2005). O autor sugere alguns fundamentos e afirma que, se um ou mais forem identificados, a organização pode ser classificada como uma empresa familiar. São eles:

- a) O controle acionário pertence a uma família e/ou a seus herdeiros;
- b) Os laços familiares determinam a sucessão no poder;
- c) Os parentes se encontram em posições estratégicas (Diretoria ou Conselho de Administração);
- d) As crenças e os valores da organização se identificam com os da família;
- e) Os atos dos membros da família repercutem na empresa, não importando se eles têm uma atuação direta no negócio;
- f) Ausência de liberdade total ou parcial de vender suas participações ou quotas acumuladas ou herdadas na empresa.

Existem milhares de empresas familiares movimentando a economia mundial, independentemente de serem grandes corporações internacionais ou microempresas locais. Todas têm em comum o fato de terem surgido do esforço de um fundador que, na maioria das vezes, busca o sustento da família por meio de sua veia empreendedora. No entanto, se os negócios familiares nascem da dedicação da primeira geração, é pelo desenvolvimento da capacidade de superar os desafios que eles chegam às próximas gerações e se perpetuam ao longo do tempo.

Inúmeros são os dilemas que se apresentam no contexto das empresas familiares. São questões relacionadas à família, à propriedade e ao negócio que, por receio ou desconhecimento, não raro deixam de ser discutidas no âmbito familiar e, no longo prazo, quando ignoradas, trazem sérios prejuízos à continuidade da empresa.

Alvarado e Pavón (2012) definem dilema como uma espécie de encruzilhada que nos obriga a tomar uma ou outra direção, cientes de que qualquer uma destas direções pode ser uma opção válida e conveniente para os nossos interesses. São decisões que a família precisa tomar sobre diferentes assuntos, mas que, invariavelmente, estão associadas a emoções negativas como a angústia, a frustração e o medo de não encontrar uma resposta que satisfaça a todos os envolvidos.

Para os autores, a solução de um dilema exige que se conheça a origem do problema e que haja vontade, por parte dos membros da família, de se resolver a questão. Alvarado e Pavón sugerem ainda que deva prevalecer a ideia de que a

participação na solução de um dilema traz benefícios coletivos maiores do que os ganhos individuais. A partir de experiências em empresas familiares espanholas, os autores destacaram seis dilemas característicos deste tipo de negócio:

a) *Primeiro a família ou a empresa?*

Este dilema parte da ideia de que tanto uma como a outra tem necessidades diferentes e, por isso, são incompatíveis. É um questionamento que surge principalmente quando existe uma escassa diferenciação entre ambas as entidades.

b) *Seguir na empresa ou se aposentar?*

É um dilema que se relaciona com fatores como a desconfiança, o temor à morte, o apego ao poder, o medo de perder o patrimônio, o receio de não poder eleger entre os filhos e a falta de identidade após a saída da empresa, entre outras incertezas.

c) *Um líder da família ou um profissional externo?*

Profissionalizar a empresa familiar é abandonar uma gestão personalista e paternalista e desenvolver um modelo de tomada de decisões baseado em critérios econômicos e empresariais que não signifique a ruptura com a família, mas que possa somar-se a ela em seus aspectos fundamentais de motivação familiar e de controle da propriedade.

d) *Repartir as ações em função do esforço e compromisso ou pela condição familiar?*

Neste caso, se faz imprescindível contar com normas que permitam que a família tenha claro os conceitos relacionados à propriedade, à coesão familiar e às finanças pessoais. Também devem ser levados em conta os critérios de distribuição do patrimônio regidos basicamente pelos conceitos de justiça.

e) *Distribuir ou reinvestir?*

Enfrentado por todos os membros da família, este dilema consiste em saber se eles poderão dispor dos recursos acumulados na empresa em caso de necessidade ou conveniência. Pensar de maneira a ter uma distribuição equitativa e que não coloque em risco a solidez da empresa são fatores a serem analisados antes de qualquer decisão.

f) *Crescer ou vender?*

O normal é que se opte por crescimento quando as expectativas empresariais ou familiares estão acima daquelas meramente pessoais – no entanto, isto dependerá da importância do legado familiar da empresa.

Trata-se de uma decisão que deve ser pensada por todos, já que traz importantes implicações emocionais e econômicas.

Alguns dos dilemas apresentados por Alvarado e Pavón (2012) apareceram na Pesquisa Retrato das Empresas Familiares da Serra Gaúcha, realizada pelo Instituto de Desenvolvimento da Empresa Familiar em 2017 (IDEF, 2017). Estes achados foram identificados a partir de práticas de campo e fóruns com entidades empresariais promovidos pelas Câmaras da Indústria e Comércio (CIC) da região. Ao longo do estudo, os fundadores relataram preocupações relacionadas aos âmbitos da família, da propriedade e do negócio.

Em relação ao primeiro aspecto, foram citados aspectos ligados ao convívio familiar, com destaque para a coesão, a harmonia e a preservação dos vínculos familiares, assim como a comunicação e o compartilhamento das informações. Os fundadores ressaltaram grande preocupação quanto à dependência de um único líder, já que sempre há o risco de perda abrupta sem que haja um plano de sucessão – situação bastante comum, aliás, nas empresas familiares da região. Também foram mencionadas preocupações com a manutenção do legado familiar, que representa muito nas comunidades em que as empresas familiares estão inseridas, e com as decisões relativas à remuneração e ao alinhamento de interesses e objetivos dos familiares, acionistas e gestores.

No que se refere à propriedade, os fundadores ressaltaram questões relacionadas à preservação do patrimônio obtido ao longo dos anos – preservação que, muitas vezes, é mais difícil de ser feita do que a própria construção. Já no âmbito do negócio, foi relatada uma grande preocupação quanto à gestão, ao crescimento sustentável dos negócios, à ampliação e ao planejamento do futuro. A falta de alinhamento entre os sócios também foi apontada como um ponto de atenção, além da ausência de critérios claros no processo de definição dos sucessores.

Outra forma de apresentar os dilemas das empresas familiares é trazida por Passos et al. (2006). São destacados como principais dilemas as pendências do passado, os conflitos de lealdade, a educação para a cooperação, o padrão de comunicação e a atitude em relação às diferenças, bem como a educação para se pensar como sócio.

Os autores ainda apresentam um conceito de família empresária saudável apoiado por três grandes princípios: a) a humanidade, entendida como a aceitação da diversidade; b) o desenvolvimento, considerado a crença na evolução e no aprendizado contínuo de todos os membros para que se tornem indivíduos

independentes e c) a coletividade, entendida como a prática de processos decisórios inclusivos com comunicação ampla e transparente entre todos.

Para os autores, o diálogo é a forma pela qual a família empresária pode lidar de maneira produtiva com as suas divergências. A comunicação aberta e transparente dentro da família, portanto, é a base de uma boa relação societária. Em um estudo apresentado pela Cátedra da Empresa Familiar do IESE sobre os valores da comunicação em empresas familiares, Tàpies e Vilanova (2016) concluem que gerir adequadamente as emoções é a chave para a comunicação efetiva no âmbito de uma empresa familiar. Conhecer os membros da família e saber se comunicar é fundamental para conseguir a harmonia necessária.

No estudo, quase 80% dos empresários ouvidos consideraram que a existência de mecanismos de comunicação formal favorece o compromisso da família com a empresa, fortalece a evolução e crescimento, ajuda a transmitir os valores familiares, contribui com a continuidade da empresa e melhora a qualidade dos relacionamentos familiares.

Há um relativo consenso sobre a forma de lidar com os assuntos conflitantes em uma empresa familiar. Segundo Bornholdt (2005), o diálogo sobre as diferenças é um dos caminhos para um entendimento razoável. Na prática, conforme o autor, o sucesso na resolução das divergências passa por um processo intenso de negociações para possibilitar as compensações e as renúncias necessárias. O diálogo e a abertura para discutir assuntos polêmicos e conflitantes geralmente pavimentam o caminho e permitem maior sucesso na resolução de um problema.

É importante entender que os dilemas não pertencem apenas ao fundador; são dos filhos, da esposa e dos sócios. As decisões precisam ser compartilhadas, observando os limites de envolvimento de cada um, bem como seus papéis, direitos e deveres. Nem toda a família deve se envolver no negócio, mas deve, sim, se envolver em algumas decisões que pertencem à família e que afetam o negócio. Alinhar as expectativas e as necessidades dos envolvidos é muito importante em toda a história da empresa familiar.

2.2. Dinâmica familiar e o papel da esposa e mãe

Para entender a dinâmica familiar é preciso compreender a tridimensionalidade do sistema que envolve os negócios familiares. Criado por Jonh Davis e Tagiuri em 1992 (*apud* IBGC, 2016), o modelo de três círculos – família, empresa e propriedade – descreve as empresas familiares como três subsistemas independentes, mas sobrepostos, facilitando a compreensão da origem dos conflitos e

dos dilemas. Família, empresa e propriedade coexistem, confundindo papéis e modificando comportamentos, sobrepondo interesses e trazendo uma complexidade a mais para qualquer negócio, independentemente do tamanho, setor ou segmento. Antigas histórias, crenças e modos de ser das famílias podem interferir nos negócios. Neste contexto, as pressões do dia a dia da empresa podem sobrecarregar e até mesmo destruir relacionamentos.

Segundo Kets de Vries et al. (2009), é a própria família quem geralmente representa a maior ameaça à continuidade dos negócios. Isso porque, de um lado, estão os problemas organizacionais com que se deparam todas as empresas, e, de outro, os problemas emocionais e de relacionamento próprios da convivência familiar e das dinâmicas que os acompanham.

Alvarado e Pavón (2012) reforçam essa visão ao afirmar que grande parte dos fracassos na gestão das empresas familiares se devem mais a conflitos e discrepâncias no âmbito da família do que a problemas estritamente empresariais. Alguns destes problemas têm sua origem na sobreposição da direção da empresa com a vida da família. Para os autores, organizar a família e sua relação com a empresa, canalizando os interesses da organização, torna-se uma necessidade quando se pretende que o negócio tenha longevidade.

É fundamental, portanto, reconhecer que, nas empresas familiares, o pensamento estratégico e as práticas empresariais são seguidamente afetados pelas dinâmicas da família empresária, um universo não-racional poucas vezes compreendido pelos seus próprios membros. Investigações conduzidas por diferentes pesquisadores revelam que muitos dos problemas presentes nos empreendimentos familiares resultam do fato de que seus membros costumam involuntariamente extravasar seus mais profundos conflitos, desejos e reações de defesa no dia a dia da empresa familiar.

Muitas organizações deste tipo enfrentam um conflito recorrente entre o amor representado pela família e o trabalho representado pela empresa, simplesmente pelo fato de que essas esferas não estão adequadamente separadas uma da outra. Muitas vezes, aliás, a empresa se torna uma extensão da família, assumindo as suas regras e os seus padrões comportamentais. Para Kets de Vries et al. (2009), é certo que as famílias que detêm ou controlam empresas familiares poderão agir com mais prudência e eficácia se compreenderem as questões humanas centrais que geram os desafios familiares e organizacionais.

É neste espaço relacional que as esposas e mães podem – e têm – muito a contribuir, já que possuem habilidades e competências que não raro funcionam como contraponto às do fundador. Para Ceja (2016), quando surgem os

conflitos na família, a mulher desempenha papéis fundamentais atuando como mediadora entre as gerações e evitando, por exemplo, que as filhas sucessoras sejam tidas como "transparentes". Utilizado por estudiosos, o termo se refere à "não percepção" da capacidade das filhas mulheres por parte dos pais fundadores. Muitas vezes, inclusive, elas sequer são consideradas quando o assunto é o comando dos negócios, sendo este mais um momento no qual as esposas e mães podem intervir com sucesso.

Ceja (2008) destaca três papéis essenciais da mulher no contexto das empresas familiares. O primeiro é a função das mães e das avós na transmissão de valores. São eles que aglutinam os membros familiares, que orientam as atitudes e que estabelecem uma visão compartilhada do futuro, fazendo com que o modo de ser da organização e a harmonia da família se mantenham mesmo após a transição de gerações.

O segundo papel essencial é o de orientação das atitudes dos filhos em relação ao trabalho e à riqueza. A disciplina financeira e a valorização do trabalho são temas que precisam fazer parte das conversas familiares desde muito cedo, pois influenciam diretamente no comportamento dos filhos e nas relações que se estabelecem na vida adulta. A educação financeira capacita a família a prosperar, diminuindo o risco de perda do patrimônio nas gerações seguintes.

O terceiro papel essencial da mulher na empresa familiar, segundo a autora, é ser uma líder e guardiã das emoções. Geralmente, a mulher tem uma visão ampla e profunda das relações da família, conhecendo as personalidades, as capacidades e as atitudes de cada membro. Ela é, portanto, uma excelente mediadora de conflitos, ouvinte e facilitadora dos diálogos familiares. Essa habilidade é imprescindível para resolver os conflitos que permeiam os papéis do chefe – que também é pai – e do gestor – que também é filho.

Ceja (2008) ainda destaca que as mulheres são peça-chave na hora de saber como se sentem os familiares a respeito um dos outros e quão fortes são suas relações. Segundo a autora, elas desempenham um papel fundamental nos processos de transição geracional pois, enquanto líderes emocionais, apoiam as mudanças da família e do negócio, funcionando como *Chief Emotional Officer* nas empresas familiares.

Tal é a importância das mães e das esposas no contexto dessas organizações que Antognolli (2013) as considera verdadeiros tesouros. O autor destaca que toda empresa familiar é problemática por natureza, mas tem tesouros "escondidos" em sua constituição. Quando encontra estes "tesouros" – as mulheres da família –, a organização se transforma em imbatível. Para o autor, à sua maneira,

cada mulher contribui com a gestão e com as relações entre os integrantes da família empresária, o que pode levar a organização a alcançar o equilíbrio entre a rentabilidade e a harmonia familiar.

As mães também possuem grande influência na carreira profissional das filhas herdeiras, atuando na maioria das vezes como protetoras inseparáveis, segundo estudos de Barbieri (1997). Para a autora, as mães auxiliam em situações de conflito e buscam acalmar os pais em situações difíceis visando melhorar o relacionamento no ambiente organizacional, além de influenciar na tomada das decisões empresariais.

Ricard (2017) também concorda que a mulher do fundador contribui positivamente com a transmissão de valores, compartilha seu orgulho pelo negócio e gera estabilidade emocional à família, podendo mediar conflitos e desempenhar o papel de “cuidadora” do clã familiar. Para ele, todos esses aspectos impactam no desenvolvimento e na continuidade da empresa familiar.

No entanto, o autor alerta que pode haver papéis menos positivos quando a esposa ou mãe se vê afetada diretamente pelos conflitos familiares. Um exemplo clássico é a triangulação, quando um membro familiar utiliza a mãe para benefício próprio com a intenção de influenciar outro membro. Nestes casos, ela deverá ter conhecimento e recursos emocionais para gerir a situação, o que nem sempre é possível.

2.3. A força empreendedora das mulheres na colonização italiana

Se existe uma região do Brasil na qual é possível observar com clareza os papéis desempenhados pelas mulheres no contexto das empresas familiares, essa região é a Serra Gaúcha, local de realização do estudo de caso apresentado neste artigo. Na abertura do livro “Por que somos como somos”, de Tânia e Charles Tonet, o professor Ivan Polidoro descreve com precisão o contexto que se desenvolveu no Nordeste do Rio Grande do Sul:

(...) é quase um eldorado. Aqui proliferam empresas, empregos, riquezas e realizações. Não foi o acaso que transformou a região e esse povo no que ele é, nem sorte e nem somente fatores externos de aumento de demanda. Foi uma força que veio de dentro de cada um desses verdadeiros semeadores de riqueza que permitiu chegar aonde se está hoje. (Polidoro, 2010, pp. 7-8)

A força citada pelo pesquisador está relacionada à estrutura familiar dos imigrantes europeus, em sua maioria italianos, que se estabeleceram na região

da Serra Gaúcha em um momento repleto de dificuldades e permeado por muito trabalho, construindo uma identidade marcante que perdura até os dias atuais. Tessari e Herédia (2017) ressaltam que a família dos imigrantes estava alicerçada em fortes valores culturais e religiosos, e era numerosa porque eram necessários muitos braços para trabalhar. Prevalencia o modelo em que o homem era o responsável pelos negócios e a mulher administrava as questões do cotidiano, estando submissa às ordens do marido e do pai. Neste contexto, a mulher desempenhava papéis imprescindíveis para o funcionamento do lar, conciliando os afazeres domésticos e os cuidados com os filhos com o trabalho pesado na roça, no plantio e na colheita. Já nesta época, a mulher imigrante, embora sem o reconhecimento devido, era o pilar em torno do qual se organizava a família.

Ainda segundo Tessari e Herédia (2017), na sucessão das propriedades, os filhos mais velhos era os preferidos para dar continuidade ao patrimônio. Às mulheres era destinado apenas o dote, geralmente uma máquina de costura, enxoval e louças. Mesmo neste contexto fortemente marcado por uma estrutura patriarcal, muitas mulheres deixaram um legado de empreendedorismo e coragem, assumindo o protagonismo de empresas que até hoje são referências no Rio Grande do Sul, no Brasil e no mundo.

Elisa De Cecco Tramontina é uma dessas mulheres. Casada com Valentin Tramontina que, em 1911, criou a Ferraria Tramontina, ela ficou viúva em 1939, quando o marido faleceu aos 46 anos e deixou a empresa aos cuidados da esposa. Segundo Tonet (2010, pp. 311), “o esforço e perseverança de Elisa, somados à sua capacidade administrativa, geraram os primeiros resultados logo após os quatro primeiros anos de trabalho. Confiante e determinada, ela iniciou o processo de mecanização da empresa com a aquisição de uma prensa excêntrica.”

Mais um destaque do empreendedorismo feminino foi Luigia Zanrosso Eberle, que chegou ao Brasil em 1884. Em 1886, o marido Giuseppe, então agricultor, comprou uma funilaria. Anos depois, com problemas de saúde, ele transferiu o trabalho para Elisa que, além de cuidar dos filhos, atendia no balcão e trabalhava na oficina, fabricando e consertando peças para depois vendê-las. Como pioneira do seu tempo, a microempresária é reconhecida até hoje como uma mulher empreendedora que impulsionou o desenvolvimento industrial regional. Como reconhecimento, o Sindicato das Indústrias Metalúrgicas, Mecânicas e de Material Elétrico de Caxias do Sul e Região (SIMECS) criou o Prêmio Mérito Metalúrgico Gigia Bandera, que desde 1987 é atribuído anualmente a personalidades empreendedoras da região.

Outra mulher que fez história foi Elisa Venzon Eberle, que se casou com Abramo Eberle em 1901. No início das atividades da Ourivesaria e Funilaria Central Abramo Eberle & Cia, ela era a responsável por cozinhar para os empregados. Com o tempo, passou a fazer pequenos consertos em guarda-chuvas e sombrinhas para complementar a renda familiar e, mais tarde, assumiu o negócio na ausência do marido.

Tessari e Herédia (2017) também destacam a história de Emerlinda Viero Gianella, casada com Matteo Gianella, que exercia as funções de fiar, cardar e operar os teares no Lanifício Gianella, fundado em 1917. Considerada a primeira mulher da região a operar uma máquina de malhas, ela assumiu o comando da empresa a partir da morte do marido.

Ainda cabe registrar a história de Anna Maria Pauletti Rech, conhecida como Ana Rech, que chegou ao Brasil viúva e com sete filhos. Ainda na Itália, Ana Rech viu nos esforços de imigração promovidos pelo governo brasileiro uma grande oportunidade para fugir da miséria que assolava o seu país natal. Chegando à “Mérica”, ela estabeleceu, em sua propriedade, um ponto de comércio e de hospedagem para os tropeiros que passavam pela região.

A minha avó era negociadora e conciliadora. Ela fazia mediação de tudo. Quando ela se foi, não teve ninguém que assumiu o papel dela. A articulação ficou de fora. A Ana Rech era vó da minha vó, minha tataravó. (Dal Pont, 2018).

Essas e outras tantas mulheres imigrantes foram muito além do seu tempo, tornando-se protagonistas em seus sistemas familiares, desempenhando diferentes papéis e assumindo diversas responsabilidades. Elas souberam transitar nos diferentes contextos do sistema de uma empresa familiar – família, empresa e propriedade –, levando à perpetuidade os negócios que aqui estabeleceram. Muito embora elas provavelmente não tenham percebido os seus papéis e a sua importância neste sistema, elas foram, sem dúvida, a base de muitas famílias e empresas que hoje existem na Serra Gaúcha. Ao longo deste estudo de caso, identificamos que o legado destas mulheres permanece firme, nos dias de hoje, nas empresas familiares da região.

3. Um estudo de caso com foco na Região Sul do Brasil

Este estudo de caso foi desenvolvido pela autora com 41 mulheres de empresas familiares estabelecidas na Serra Gaúcha. Ele teve como objetivos ampliar a discussão sobre o protagonismo destas mulheres no âmbito de uma empresa de controle

familiar; discutir os seus papéis e responsabilidades na transmissão de valores, na orientação dos filhos e na mediação de conflitos; e reconhecer a atuação destas esposas e mães que por vezes não percebem seu poder e influência no sistema familiar e que geralmente não são vistas ou lembradas pela comunidade nas quais estão inseridas.

O aprofundamento nesse tema se justifica pelas seguintes razões:

- a) O aumento efetivo da participação das esposas na gestão das empresas familiares;
- b) A influência, muitas vezes oculta, das mães e esposas em decisões estratégicas do negócio, principalmente da sucessão familiar;
- c) O pouco entendimento que elas possuem de seus papéis e responsabilidades no contexto família e negócio;
- d) O desconhecimento, por parte das famílias empresárias, da importância destas mulheres na longevidade da empresa familiar

3.1. Caracterização do local de estudo

Localizado no extremo Sul do Brasil, o estado do Rio Grande do Sul (RS) é dividido em 497 municípios e ocupa uma área de 281.707,15 km², que corresponde a cerca de três vezes o tamanho de Portugal. Com uma população de 11.422.973 habitantes (5,4% da população brasileira), é o quarto estado mais populoso do Brasil. Conforme dados de 2017 (IBGE, 2017), o Rio Grande do Sul (RS) tem o quarto maior Produto Interno Bruto (PIB) do País – R\$ 423 bilhões – e participa com 6,4% do PIB nacional, sendo superado pelos estados de São Paulo (32,2%), Rio de Janeiro (10,2%) e Minas Gerais (8,8%).

Na região Nordeste do RS fica a Serra Gaúcha, na qual se localizam os municípios de Bento Gonçalves, Caxias do Sul, Farroupilha, Garibaldi e Flores da Cunha, que são os focos desta pesquisa. Ao lado dos outros 27 municípios da região, eles representam a terceira maior concentração populacional do Rio Grande do Sul (COREDE, 2015). Além da geografia e de terem sido desbravadas pelos imigrantes, estas cidades têm em comum a base de suas economias, alicerçadas em empresas de configuração familiar, muitas delas de expressão mundial como os Grupos Randon e Marcopolo.

O principal centro urbano é Caxias do Sul que, com uma população de 435.564 habitantes, concentra 51% da população total da Serra Gaúcha. Em segundo plano, aparecem Bento Gonçalves, com 107.278 habitantes, e Farroupilha, com 63.635. Em terceiro plano, aparece um conjunto de nove

municípios, com populações entre 10 e 30 mil habitantes. Os demais municípios são de pequeno porte, com populações abaixo de 10 mil habitantes.

Considerando somente a cidade de Caxias do Sul, onde a amostra de entrevistados representou 60%, existem aproximadamente 34 mil estabelecimentos econômicos que se distribuem por diferentes setores e segmentos de negócios, sendo responsáveis por mais de 146,6 mil postos de trabalho. Segundo o Perfil Socioeconômico de Caxias do Sul (Prefeitura de Caxias do Sul, 2020), isso faz com que a economia do município seja a terceira do Estado, com PIB de R\$ 15,69 bilhões, colocando o município entre os 100 mais prósperos do Brasil.

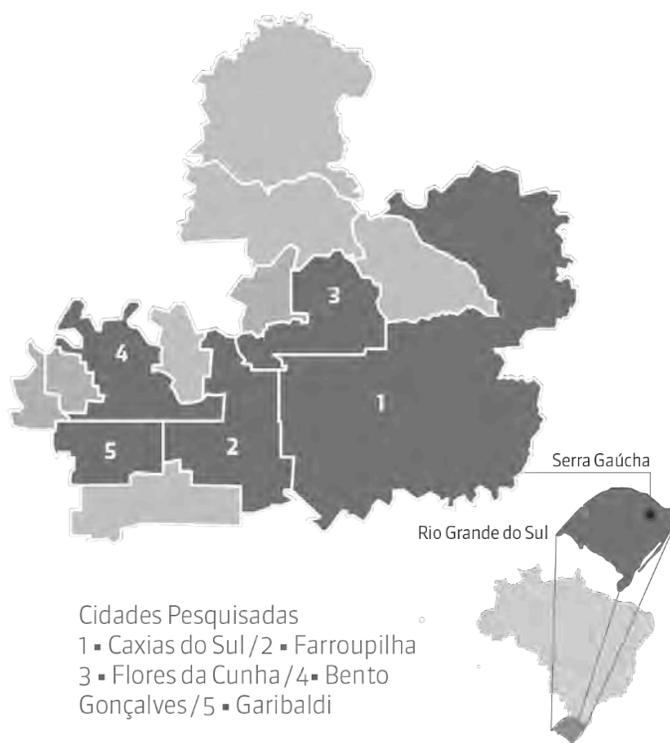


Figura 1: Localização do estudo

3.2. Metodologia de pesquisa

Ao longo deste estudo de caso, foram utilizados diferentes procedimentos metodológicos e instrumentos de pesquisa, quantitativos e qualitativos, com o

objetivo de captar, categorizar e analisar os dados referentes às esposas e mães no contexto das empresas familiares da Serra Gaúcha. Em um primeiro momento, foi feito o envio de um questionário online para 36 respondentes; na sequência, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com cinco mulheres, na qual também foi feita uma observação participante, e, por fim, os dados obtidos foram interpretados à luz da análise de conteúdo (Bardin, 2011). A pesquisa foi realizada entre os meses de fevereiro e abril de 2018.

3.2.1. Questionário online

O questionário online utilizado na coleta de dados desta pesquisa foi elaborado por meio de uma ferramenta denominada Survey Monkey. As 23 perguntas foram encaminhadas às respondentes por e-mail. O envio foi feito por entidades parceiras da pesquisa, localizadas nos municípios investigados, denominadas Câmaras de Indústria e Comércio (CIC).

Em um primeiro plano, o questionário buscou abranger questões relacionadas à caracterização da empresa e da entrevistada, bem como a governança do negócio. Foram solicitadas as seguintes informações:

- a) Segmento, porte, data de fundação;
- b) Idade, formação, experiência profissional e área de atuação da respondente;
- c) Alinhamento do propósito pessoal com o trabalho;
- d) Geração no comando, se ocorre gestão compartilhada com esposa e filhos, número de mulheres na gestão e cargos que ocupam.

Na sequência, foram elaboradas perguntas relacionadas à literatura estudada com o objetivo de definir categorias de análise que possibilitassem focar nas principais questões da investigação, ou seja, no papel e nas responsabilidades da esposa e mãe na empresa familiar. As seguintes perguntas nortearam este estudo de caso, sendo utilizadas tanto no formato online como nas entrevistas qualitativas semiestruturadas.

- a) O diálogo familiar é recorrente entre vocês? A família tem conhecimento sobre os planos de futuro da empresa?
- b) Você, seu marido e seus filhos discutem formas de gerir a riqueza e preservar o patrimônio familiar?
- c) O regime de casamento dos filhos é um assunto discutido entre a família?

- d) Você intervém nos momentos de conflito entre pai e filhos quando o assunto está relacionado a gestão da empresa?
- e) Você participa do planejamento de carreira dos filhos quando o assunto está relacionado ao plano de sucessão na empresa?

Por meio do software *Survey Monkey*, foi possível extrair os resultados do instrumento de pesquisa online, comparar e analisar os dados obtidos gerando informações quantitativas relevantes sobre o tema foco deste estudo.

3.2.2. Entrevistas semiestruturadas e observação participante

Além do envio do questionário online, esta pesquisa contou com a realização de cinco entrevistas semiestruturadas, na qual foi aplicada a técnica da observação participante – segundo Spradley (1980, apud Madalozzo, 2014), sendo uma técnica de informação aberta e sem condicionamentos normativos, a observação participante assume um papel dinâmico e sistemático na investigação, sendo possível identificar e registrar impressões subjetivas e sentimentos. Procurou-se priorizar as entrevistas com esposas e mães reconhecidas na comunidade empresarial, independentemente do seu grau de atuação na gestão do negócio, o que configura uma amostra do tipo intencional.

O tempo de cada entrevista foi de aproximadamente uma hora. Para manter a confidencialidade, não foram divulgados os nomes das entrevistadas, apenas a idade. Sendo assim, as entrevistadas foram classificadas por letras (A, B, C, D e E) e números, que correspondem às suas idades no momento da pesquisa (A 78, B 62, C 68, D 58 e E 58).

Utilizou-se como fio condutor das entrevistas as perguntas elaboradas para o instrumento de pesquisa online. Foi sugerido um tempo para o relato das histórias das empresas, desde sua fundação até os dias atuais, bem como sobre os papéis exercidos ao longo do tempo e as experiências de vida e da família, conferindo um caráter mais dinâmico à conversa. Isso permitiu uma interpretação mais refinada das informações de tal modo que essas histórias pudessem ser conectadas às categorias estabelecidas pela pesquisadora.

3.2.3. Análise de Conteúdo

Com a aplicação do questionário online e a realização das entrevistas semiestruturadas (que foram gravadas e, posteriormente, transcritas), chegou-se ao

corpus deste estudo, formado por 41 entrevistas válidas. A próxima etapa, então, foi aplicar técnicas da análise de conteúdo para interpretar os dados obtidos. A partir dos critérios previstos por Bardin (2011), chegou-se à quatro categorias de análise:

- a) Capacidade de diálogo e compartilhamento de informações
- b) Participação na mediação de conflitos
- c) Influência na educação e orientação da carreira dos filhos
- d) Capacidade de disseminação de valores

Definidas as categorias, os dados foram interpretados à luz da literatura já apresentada.

3.3. Perfil das empresas e participantes

As características das empresas que fizeram parte da pesquisa estão apresentadas no Quadro 1. Observa-se que a maior parte é formada por empresas de pequeno a médio porte, com data de fundação de 20 a 40 anos, provenientes de diferentes setores e segmentos como indústria, comércio e serviços.

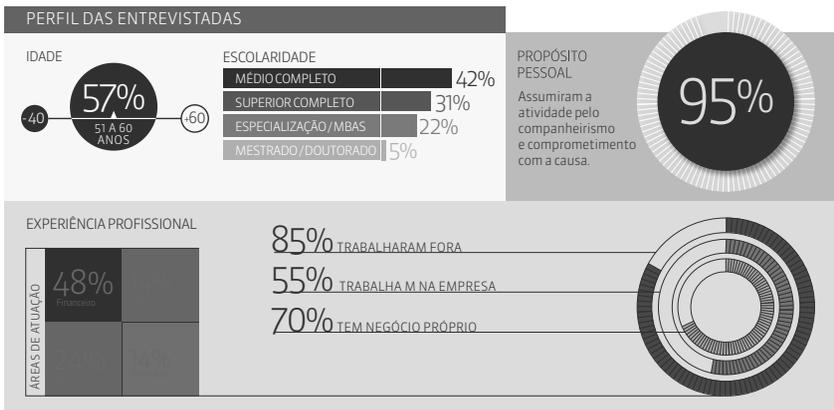
Quadro 1: Características das empresas pesquisadas



O perfil das mulheres participantes segue apresentado no Quadro 2. Percebe-se que são mulheres com um desenvolvimento pessoal diversificado,

sendo muitas empreendedoras e profissionais autônomas em diferentes áreas da gestão. Em geral, elas são donas de suas próprias carreiras. Aquelas que trabalham na empresa familiar o fazem por opção e propósito pessoal.

Quadro 2: Perfil das entrevistadas



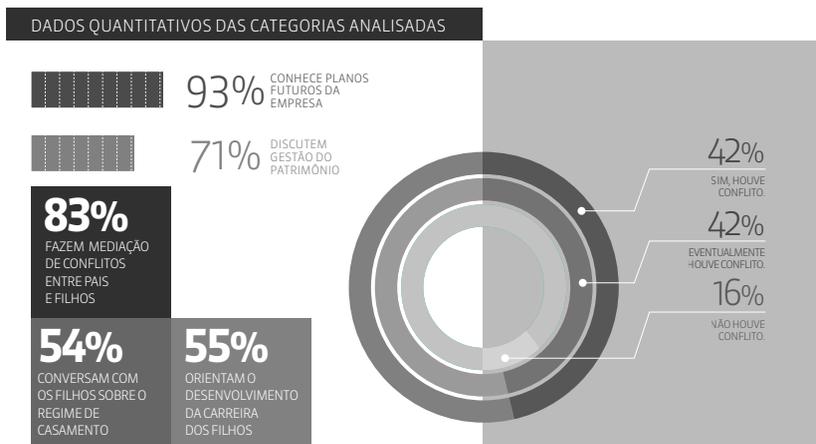
4. Apresentação e análise dos resultados

Os relatos obtidos neste estudo permitem concluir que as histórias são peculiares e trazem características importantes das diferentes gerações ouvidas, porém há um eixo comum de superação de desafios, competência e dedicação à família e à empresa. Todas essas mulheres, independentemente de estarem ou não à frente da gestão, possuem uma participação substancial e positiva no sistema familiar, contribuindo com a longevidade das empresas que fazem parte.

4.1. Resultados quanti-quali

A partir dos dados quantitativos obtidos com as 36 respondentes do instrumento de pesquisa online, foi possível mensurar o percentual de esposas que tem acesso a informações da empresa, conversam sobre patrimônio e sobre regime de casamento com seus filhos. Também foi possível quantificar se essas esposas e mães se envolvem na orientação da carreira dos filhos e se atuam como mediadoras dos conflitos familiares, situação comum em parte significativa das empresas pesquisadas. Um infográfico com os resultados quantitativos pode ser observado no Quadro 3.

Quadro 3: Dados quantitativos das categorias analisadas



Nos relatos qualitativos obtidos nas entrevistas com cinco respondentes, foi possível observar a maneira como ocorrem algumas dinâmicas na vida da família, de que forma as informações transitam e o quanto é compartilhado entre o casal e os filhos, permitindo uma análise mais detalhada da realidade familiar, dos valores envolvidos e da influência dessas mulheres. Na sequência, os resultados são apresentados a partir das categorias de análise.

4.2. Capacidade de diálogo e compartilhamento de informações

Com os dados quantitativos apresentados no Quadro 3, é possível identificar que 93% das esposas têm conhecimento dos planos futuros da empresa e 71% delas discutem a gestão de patrimônio com seus maridos. No entanto, apenas 54% dizem conversar sobre regime de casamento com seus filhos. Esses números, quando cruzados com as entrevistas semiestruturadas, confirmam e explicam como essas dinâmicas acontecem de maneira diferente em cada família.

No relato da Entrevistada D 58, fica evidente que há diálogo e compartilhamento das informações sobre o negócio de forma uniforme para todos os membros da família, com a participação do pai na educação financeira e com a participação da mãe nas conversas – mesmo ela não fazendo parte da gestão do negócio.

“O meu marido sempre levou todos os assuntos da empresa para casa, conversando bastante comigo e com as gurias. A parte de orientação financeira é com ele. Então, mesmo não trabalhando na empresa, nós sempre estamos a par da situação, o que é ótimo porque elas foram adquirindo maturidade e consciência financeira. O jogo sempre foi aberto nesse sentido. Têm herdeiras que não sabem nada. As nossas, desde cedo, sabem tudo da realidade da empresa, se as coisas estão indo bem ou mal, se o balanço anual da empresa foi bom ou ruim.” (Entrevistada D 58)

Já na família da Entrevistada A 78, a comunicação acontece de forma diferente. A entrevistada relata maior dificuldade em discutir assuntos da empresa com o marido e seus três filhos homens.

“Meu marido sempre foi muito centralizador, agora que ele está abrindo mais essa questão por conta dos três filhos envolvidos. Ele conversa mais com eles, comigo não. É mais fácil ele e os filhos conversarem. A parte administrativa fica com eles (marido e filhos), porque eu sei que vou partir mais para um lado sentimental e eu acho que isso pode interferir no negócio. Acredito que é mais de responsabilidade do homem.” (Entrevistada A 78)

Famílias que excluem membros do circuito de informações ficam mais suscetíveis a desentendimentos, intrigas e desconfianças, situações que põem em risco muitos negócios, especialmente quando o fundador apresenta uma característica centralizadora.

A importância de compartilhar informações é maior quando se analisa o papel da esposa do fundador que não trabalha na empresa familiar. Conforme Ceja (2008), mesmo não tendo uma participação direta nos negócios, ela é uma catalizadora de emoções, possui uma visão sistêmica da família e pode contribuir para a tomada de decisões importantes. No relato da Entrevistada C 68, é possível observar a intervenção da mãe que, mesmo não trabalhando na empresa familiar, demonstra ter uma visão sistêmica.

“Me preocupo tanto com a parte financeira quanto com a saúde física e mental deles, por conta do estresse que faz parte de qualquer negócio. Então eu oriento para que eles cuidem também da saúde (...) porque eu acho que arrojá-los demais, dar o passo maior que a perna, pode trazer problemas.” (Entrevistada C 68)

Nesta parte do relato, a Entrevistada C 68 demonstra satisfação de fazer parte das conversas sobre o futuro da empresa, o que demonstra uma dinâmica familiar de diálogo aberto e compartilhado por todos.

“O meu marido compartilha sempre o que ele e os filhos estão planejando. Se há algum problema mais sério, dentro da empresa, a gente conversa. Ele me fala dos projetos, dos escritórios, dos negócios.” (Entrevistada C 68)

A capacidade de diálogo e comunicação eficaz da família empresária parecem ser uma competência simples, pois aprendemos muito cedo a conversar. No entanto, conversar nos ambientes de uma empresa familiar requer que esta habilidade seja desenvolvida para que possa de fato levar a uma escuta efetiva daquilo que está ocorrendo. A compreensão das necessidades e pontos de vista que cada pessoa envolvida traz para a conversa permite que os assuntos evoluam pouco a pouco para um desfecho comum a todos os envolvidos.

4.3. Participação na mediação de conflitos

Nos resultados apresentados no Quadro 3 é possível observar que apenas 42% das respondentes relatam mediar o conflito nas famílias, enquanto 42% disseram que eventualmente o fazem e 16% afirmaram que não têm essa atuação. Também se observa um percentual significativo de conflito existente nas famílias, demonstrando a importância das esposas e mães assumirem seus papéis como mediadoras, facilitando o diálogo e conciliando os interesses do grupo familiar.

É possível observar, nos relatos seguintes, formas diferentes de mediar o conflito. Algumas apresentam dificuldades em assumir esse papel em empresas com o poder mais centralizado. No entanto, a maioria das entrevistadas possui a capacidade de ser guardiã das emoções, tem uma visão ampla das relações da família e contribui para a resolução dos conflitos.

“Meu marido é uma pessoa de ideias fortes, de personalidade forte e tem dificuldade de escutar os filhos. Eu faço o meio de campo com os filhos, que sempre vêm na mãe quando surge algum problema. Eu digo para meu esposo: ‘Para, escuta teus filhos’”. (Entrevistada B 62)

“Quando tinha conflito, eu deixava o meu marido resolver. Eu conversava com ele, nós traçávamos uma estratégia e ele resolvia com elas. Mas sempre fomos um ponto de apoio para meu marido. Eles até discutiam as coisas perto de mim, eu ficava mais quieta, ouvindo, atenta a tudo e, se fosse o caso, acalmando os ânimos.” (Entrevistada D 58)

É comum um conflito que se inicia na empresa terminar em almoços e reuniões de família, e buscar a harmonia nestes momentos é um grande desafio. A entrevistada C 68 relata sua forma de conduzir os assuntos delicados e a rotina

de encontros da família buscando ser uma conciliadora. Um fator importante é o espaço criado para o diálogo, pois as alternativas de solução de conflitos só acontecem quando as conversas produtivas não são bloqueadas.

“Toda quinta-feira eu faço almoço “pra” toda família. Mas de uma forma geral, eu converso, às vezes com um filho, depois com o outro, dando conselhos. O meu marido conversa mais. Mas eu sempre estou no meio, ouvindo e palpitando porque sou mais “freio de mão”, mais cautelosa. Então eu sou aquela pessoa que está sempre tentando conciliar as coisas, sem divergir muito porque é bom e importante viver em paz com todos.” (Entrevistada C 68)

Esses papéis, no entanto, precisam ser exercidos com cautela. Há comportamentos típicos de mãe que devem ser observados, segundo Ricard (2017). No relato seguinte, é possível identificar claramente que existe uma triangulação. O excesso de proteção ou uma preferência por um ou outro filho, interferindo nas relações de trabalho ou na gestão da empresa, não contribuem para o bom andamento da empresa familiar e, muitas vezes, geram o conflito.

“Percebo que, desde sempre, me posiciono mais para o lado do meu filho, tentando me colocar no lugar dele justamente pela falta de relacionamento que há entre ele e o meu marido, que chegam a ter brigas homéricas. Entro na jogada mesmo se for um assunto de trabalho que eu não tenha tanto domínio. É difícil ficar neutra.” (Entrevistada E 58)

No relato da entrevistada A 78, percebe-se uma exclusão demonstrada como forma de proteção. No entanto, cada membro da família, em especial a mãe, tem algo a aportar nestes nos momentos difíceis, como diz Antogonolli (2013), um tesouro escondido que talvez não tenha sido encontrado nesta família.

“Acho que eu não tenho direito de interferir (...) O mais novo diz: ‘Mãe, deixa que a gente resolve’. Ele não quer que eu me preocupe, nem fique magoada com alguma coisa.” (Entrevistada A 78)

Quando as famílias se organizam e conversam sobre o que as incomoda, passam a olhar para os seus problemas de uma forma mais organizada, tornando essas questões claras e possíveis de serem tratadas. Já a ausência de uma mediação adequada pode paralisar ações importantes e afetar os resultados do negócio, do patrimônio e até o relacionamento familiar.

4.4. Educação e orientação da carreira dos filhos

Com relação à orientação de carreira dos filhos, os dados quantitativos apresentados no Quadro 3 apontam que 55% das mães orientam seus filhos, 31% delas disseram não ter um planejamento de carreira e 14% disseram que eventualmente o fazem.

Esses dados surpreendem e preocupam uma vez que, não havendo plano de carreira ou orientação para isso, os problemas de sucessão podem começar a surgir. Agravam-se a possibilidade de falta de sucessor preparado ou de filhos descontentes por não poderem optar por suas próprias carreiras ou não serem considerados na sucessão.

Nas entrevistas semiestruturadas foi possível observar comportamentos distintos, porém foi perceptível a influência da mãe na condução da carreira dos filhos.

“Eu acho que o papel da mãe é muito importante na educação dos filhos, porque tanto a mulher como o pai são as referências familiares. Nunca pressionamos, cada um escolheu o que quis fazer. Estão no negócio por eles.” (Entrevistada A 78)

“Educamos os filhos, mas sem aquela cobrança de ‘tu vai ser isso ou aquilo’. Sempre estávamos atentos a eles, não deixando faltar aula, orientando para que fossem responsáveis desde pequenos, assumindo seus erros. Eu levava e buscava na escola, participava das reuniões. Eu que fazia o vai e vem dos filhos. Eles foram escolhendo a profissão.” (Entrevistada C 68)

As entrevistadas seguintes, E 58 e B 62, descrevem “brilho nos olhos” “felicidade” dos filhos. É importante essa capacidade da mãe de perceber as nuances dos comportamentos dos filhos diante do trabalho. A contribuição dela na etapa de crescimento e desenvolvimento da carreira vai desencadear em decisões importantes no futuro da empresa familiar, em especial quando a empresa precisar superar o dilema “crescer ou vender?”, citado por Alvarado e Pavón (2012), pois essas decisões envolvem os sucessores e suas decisões de continuidade no negócio familiar.

“Então a família, a criação, a educação, a responsabilidade com a saúde dos filhos, todas essas questões sempre ficaram comigo. Eu tenho lutado para que minha filha faça o exame da OAB e siga o seu caminho, porque sei que esta função que ela exerce na empresa não é realmente aquilo que faz brilhar os seus olhos.” (Entrevistada E 58)

“Eu acho que a mulher sempre está envolvida. Como não estar? Mas eu sempre me preocupei se ele estava contente com o que fazia aqui e noto que sim, que ele

está faceiro e, inclusive, é ele que faz interferências nos negócios internacionais da empresa.” (Entrevistada B 62)

4.5. Disseminação de valores

Nesta categoria buscou-se identificar as impressões subjetivas e os relatos que pudessem caracterizar a contribuição da esposa e mãe na construção, disseminação e manutenção dos valores familiares.

“A base familiar é o principal na questão de valores e de respeito. Acho que isso não deve ser transferido nem para escola, nem para sociedade, porque não ajuda no crescimento dos filhos. O legado, quando os filhos forem adultos, constituírem família, eles vão lembrar destas referências. É o que vai ficar na memória deles.” (Entrevistada A 78)

Ceja (2008) se refere à transmissão de valores como um papel das avós e mães. Reforçar os valores promove a união e coesão dos membros familiares, e estabelece uma visão compartilhada do futuro, fazendo com que o modo de ser da organização e a harmonia da família se mantenham mesmo após a transição de gerações.

“Minha mãe era muito religiosa e ela procurava transmitir aos filhos os valores fundamentais para que eles fossem responsáveis, sempre agindo pelo lado moral, de ser correto em tudo. Acho que este foi um dos meus principais papéis, de agregar, de gostar de juntar a família. Meu maior prazer é fazer uma reunião, que todos venham, participem. Todo ano a gente procura fazer uma viagem juntos, com toda a família e ficamos uma semana juntos. Já são sete anos viajando com a família.” (Entrevistada C 68)

“Eu faço parte de uma geração de mulheres que não trabalhava muito fora, que cuidava da casa e dos filhos. Mas eu dizia para o meu marido que eu queria ter minha profissão, que eu tinha estudado pra isso. Então no turno contrário ao da escola dos filhos, eu trabalhava na empresa. Mas eu sabia de tudo dos filhos: da escola, dos temas, como eles participavam das atividades. Os pais de hoje precisam impor limites às crianças. Eu digo isso para os meus filhos em relação aos netos.” (Entrevistada B 62)

“O nascimento do meu netinho resgatou o vínculo familiar. Passamos mais finais de semana juntos e sinto que meu marido e meu filho estão mais próximos. Há uma mobilização forte nesse sentido, ainda que o pai tenha um jeito mais durão. Quando precisa a gente se mobiliza e segue em frente juntos.” (Entrevistada D 58)

Segundo Tàpies (2009), em toda empresa familiar haverá sempre um sistema de valores que se transforma na essência do negócio e no elemento principal para sua continuidade. Neste sentido, o protagonismo das esposas e mães se faz presente na medida em que estas mulheres mantêm uma estrutura sólida e permanente dos valores que sustentam as famílias empresárias.

Considerações finais

A partir dos dados da pesquisa quantitativa e dos relatos obtidos nas entrevistas, é indiscutível a afirmação de que esposas e mães realizam contribuições substanciais para o êxito e a continuidade de suas empresas familiares, gerando grande impacto nos negócios. Em geral, essas mulheres possuem um forte sentido de lealdade à empresa e à família, e se mostram sensíveis às necessidades individuais de cada um de seus membros.

Foi possível observar que os papéis essenciais da mãe na transmissão de valores aos filhos, no acompanhamento da educação e da carreira e na mediação de conflitos estão presentes no dia a dia da maioria das entrevistadas.

Compartilhar minimamente as informações importantes como as condições financeiras e os planos de futuro do negócio permite que as habilidades dessas mulheres na educação e na orientação aos filhos sejam potencializadas com vistas à coesão e à harmonia familiar, contribuindo muito para o sucesso e a longevidade do negócio.

No entanto, há formas de organizar as conversas importantes que as famílias precisam ter em relação à empresa familiar, e cada família tem seu ritmo e cultura para definir as boas práticas em torno das relações e decisões. Intervenções que afetam negativamente o negócio normalmente ocorrem em famílias que não têm o hábito de alinhar as expectativas e os desejos familiares com a realidade da empresa.

Não há uma fórmula que se aplique a todas as famílias para resolver os dilemas que nela se instalam, mas certamente há um grande benefício em aprender a conversar, genuinamente, sobre aquilo que une e aquilo que afasta, sobre preocupações, sobre decisões, relações familiares e os propósitos que os aproxima em torno do negócio familiar.

A expressão "gigantes invisíveis", utilizada originalmente por Blondel (2002), mostra que em meio a um turbilhão de desafios e desempenhando tantos papéis, a mulher na empresa familiar é uma força complementar ao fundador. Ela possui responsabilidades familiares e sociais fundamentais para a sobrevivência e a longevidade da empresa da qual faz parte, sendo a complementariedade de cada

um no sistema familiar, aquilo que une e compromete a todos e que, por vezes, torna o caminho mais leve.

Cada família pode construir o seu modo de cuidar de seus assuntos, mas o entendimento dos papéis e responsabilidades das esposas e mães, bem como sua valorização no sistema familiar, fazem parte do caminho exitoso para um negócio familiar longo.

Referências bibliográficas

- Alvarado, Cristina; Pavón M. (2012). *Los Dilemas de La Empresa Familiar*. Garrides Consultoría Empresa Familiar, S.L.P. Madrid.
- Antognolli, E. S. (2013). *La mujer en la empresa familiar*. Grandes Pymes.
- Barbieri, E. (1997). *A batalha das herdeiras na empresa familiar*. Porto Alegre: Sagra.
- Bardin, L. (2011). Análise de conteúdo. São Paulo: Edições 70.
- Blondel, Ch. (2005). *Las mujeres y la empresa familiar: funciones y evolución*. Pricewaterhouse Coopers/ *Asociación Catalana de l'empresa familiar*. Colección: Biblioteca de la empresa familiar, 4.
- Bornholdt, W. (2005). *Governança na empresa familiar: implementação e prática*. Porto Alegre: Bookman.
- Ceja, L. (2008). *El papel de la mujer en la empresa familiar: el reconocimiento de un rol crítico pero a veces invisible*. Cátedra de Empresa Familiar. Newsletter nº 38, 1 de septiembre.
- Ceja, L. (2016). De la familia a la empresa: evolución del rol de la mujer en la empresa familiar. Cátedra de Empresa Familiar del IESE. Disponível em: <https://empresafamiliar.iese.edu/2016/09/28/mujer-empresa-familiar-1/>.
- Corede (2015). *Perfil Socioeconômico Serra*. Disponível em: <https://planejamento.rs.gov.br/upload/arquivos/201603/17095107-perfis-regionais-2015-serra.pdf>.
- Dal pont, M. B. (2018). *Histórias, Memórias e Aprendizados*. Disponível em: <http://idefamiliar.com.br/homepage/palestras/>.
- Instituto de Brasileiro de Governança Corporativa, IBGC (2016). *Governança da família empresária: conceitos básicos, desafios e recomendações*. São Paulo, SP. IBGC.
- Instituto de Desenvolvimento da Empresa Familiar, IDEF (2017). *Pesquisa Retrato das Empresas Familiares da Serra Gaúcha*. Disponível em: <http://idefamiliar.com.br/homepage/pesquisas/>.
- Ketsde Vries, M., Carlok, R. & Florent-Treacy, E. (2009). *A empresa familiar no divã: uma perspectiva psicológica*. Porto Alegre: Bookman.
- López, M. P., Gómez, G. & Montejó, C. (2009). *El papel de la mujer en la empresa familiar: retos y oportunidades*. Disponível em: <https://www.semana.com/el-papel-mujer-empresa-familiar-retos-oportunidades-parte-ii/72576/>.

- Madalozzo, M. M. (2014). *Ações e Pressupostos de Cultura de Segurança em uma Indústria Metalúrgica*. Tese de Doutorado. Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis.
- Mano, C. (2016). A nova cara da Empresa Familiar. *Revista Exame*, Junho.
- Passos, E., Bernhoeft, R.; Bernhoeft, R. & Teixeira, W. (2006). *Família, Família, negócios a parte*. São Paulo: Editora Gente.
- Prefeitura De Caxias Do Sul, (2020). *Perfil Socioeconômico de Caxias do Sul. 2020*. Disponível em: <https://caxias.rs.gov.br/cidade/perfil-socioeconomico>.
- Polidoro, I. (2010). Prefácio. In: T. Tonet & Ch. Tonet. *Por que somos como somos*. Caxias do Sul: Belas Letras.
- Ribeiro, C. P. (1992). *A Imigração Italiana na Serra Gaúcha*. Caxias do Sul: EDUCS-
- RICARD A. - El poco valorado papel de la mujer del fundador. 2017. Disponível em: <https://www.semana.com/el-papel-mujer-empresa-familiar-retos-oportunidades-parte-ii/72576/>.
- Rio Grande do Sul. (2017). *IBGE*. Disponível em: <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/rs/pesquisa/10060/60147?ano=2017&tipo=ranking>.
- Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão (2018). *Atlas Socioeconômico do RS*. Disponível em: <https://atlassocioeconomico.rs.gov.br/inicial>.
- Tàpies, J. (2009). Empresa familiar: el valor de los valores. *Revista de Antiguos Alumnos*. Barcelona: IESE Enero, Marzo.
- Tàpies, J., Vilanova, N. (2016). *Los valores y la comunicación en la empresa familiar*. IESE. Disponível em: <https://media.iese.edu/research/pdfs/ST-0394.pdf>.
- Tessari, A. B. & Heredia, V. B. M. (2017). *Mulheres empreendedoras: a construção de uma caminhada*. Caxias do Sul, RS. EDUCS.
- Tonet, T. & Tonet, Ch. (2010). *Por que somos como somos*. Caxias do Sul: Belas Letras, 2010.

Emprendimiento femenino, del marco general al caso particular. Historias de vida de emprendedoras gallegas

Sara M^a Torres Outón

Dpto. Sociología, Ciencia Política y de la Administración y Filosofía de la Universidade de Vigo

Email: saratorres@uvigo.es

Introducción

El análisis del emprendimiento no responde solo a un análisis de factores demográficos y económicos que explican la toma de decisión racional del individuo; sino que es necesario incluir otros factores de carácter subjetivo (percepciones) que tienen que ver con la valoración del entorno, identificación de oportunidades, estimación del riesgo, etc. La mayoría de los trabajos de investigación realizan una aproximación a través de fuentes de datos estadísticos en las que se analizan variables demográficas como la edad, el género y el nivel educativo, y de carácter económico como las características del sector o el estudio de los factores que condicionan la actividad emprendedora (financiación, políticas de apoyo, etc.). Esta información permite elaborar un perfil de la persona emprendedora que resulta necesario, pero, en sí mismo, insuficiente para comprender el fenómeno. Por ello, desde campos de conocimiento como la sociología, interesa conocer las impresiones, sensaciones y determinaciones a la hora de emprender. Esta información resulta de vital importancia, porque las percepciones, bien sean ajustadas a los hechos, bien sean infundadas y mismo equivocadas, tienen efectos sobre la toma de decisiones. Tal y como indican Arenius y Minniti (2005), citado por Tarrats-Pons, Torras y Hernández (2015), en la toma de decisiones para emprender resultan explicativos los

valores, las aptitudes y las percepciones. De hecho, un análisis de los factores del entorno no debería limitarse a los factores formales, ni obviar la perspectiva de género en su estudio.

El Global Entrepreneurship Monitor (GEM), observatorio sobre emprendimiento que realiza desde hace años informes basados en estimaciones obtenidas a partir de muestras representativas de las poblaciones objetivo en diferentes países, entre ellos España, incorpora desde el año 2015 la perspectiva de género en sus indicadores. Esto se debe a la toma de conciencia de las diferencias habidas en el emprendimiento por cuestiones de género como muestra el hecho que los hombres arrojan unas tasas de emprendimiento más altas que las mujeres, no solo han emprendido más, sino que lo siguen haciendo, creando empresas en mayor número y con más frecuencia que las mujeres (Global Entrepreneurship Research Association, 2021). Esto resulta especialmente llamativo si se tiene en cuenta cómo se reparte geográficamente en el mundo la brecha de género en la actividad empresarial. Los datos recogidos en el último informe 2020/21, elaborado por este observatorio indica que solo seis de las 43 economías analizadas arrojan datos de emprendimiento en su fase inicial similares entre hombres y mujeres. De forma mayoritaria en el mundo, y en el entorno europeo y en el norte de América, a pesar de la tendencia positiva de los últimos años con incremento de empresas iniciadas por mujeres, sigue siendo más alta la probabilidad de que las nuevas empresas sean iniciadas por hombres que por mujeres (Global Entrepreneurship Research Association, 2021). En España, todavía hoy en día, según datos del primer trimestre del año 2021, el número de hombres dados de alta en la seguridad social como autónomos es más del doble que el de mujeres con una relación de 64.4% a 35.6%; si bien la distancia se ha acortado en los últimos años, puede afirmarse la existencia de una brecha de género que contrasta con la cuasi inexistente en el mercado laboral por cuenta ajena en el que las mujeres suponen el 47% (INE, 2021).

Este artículo obedece a un ejercicio de comprender el perfil que las estadísticas arrojan sobre las mujeres emprendedoras en España y cómo ha afectado el COVID a su actividad, a través de sus propias protagonistas: del relato de emprendedoras concretas, con ideas y proyectos específicos, con experiencias y vivencias propias. No se trata de buscar patrones o pautas comunes, sino de acercarse a la realidad del emprendimiento a través de la historia de vida de quiénes emprenden. Interesa tanto el dato objetivo (fecha de lanzamiento, financiamiento, ayudas, etc.) como el subjetivo (oportunidades, dificultades, miedos, etc.).

1. Metodología

En primer lugar, se revisan artículos científicos sobre emprendimiento femenino para identificar los elementos explicativos claves que explican la actitud emprendedora e identificar aquellos en los que las diferencias de género son más significativas. En segundo lugar, se consultan fuentes estadísticas para elaborar el perfil de mujer emprendedora en España, entre las que destacan los datos recogidos en los informes elaborados por GEM y datos publicados por el Instituto Nacional de Estadística (INE). Por último, se realiza una aproximación cualitativa a través de la realización de entrevistas en profundidad semiestructuradas a emprendedoras de diferentes sectores de actividad del entorno del sur de Galicia, mayoritariamente de la provincia de Pontevedra y también Ourense.

Por tanto, se produce un acercamiento al objeto de estudio desde el conocimiento que arrojan los informes globales y datos estadísticos agregados. La comprensión del fenómeno se produce a través de la revisión de la literatura científica y, sobre todo, aplicando un enfoque micro y local. Se produce un análisis del emprendimiento femenino a nivel micro haciendo hincapié en las características personales de las participantes, insistiendo en la contribución en el proceso emprendedor de sus propias experiencias vitales y profesionales. De ahí haber seleccionado las historias de vida como fuente de información. Estas se definen como una técnica de recolección de información válida para comprender el fenómeno a estudiar a través del relato individual de las participantes, ya que ofrece las claves para comprender el comportamiento individual (Hernández-Samperi y Mendoza, 2018). Esto es, permite captar valores, actitudes y percepciones. Se busca el entendimiento del fenómeno social desde la visión de los/as actores sociales (Chárriez, 2012). La persona que investiga “solicita activamente el relato de las experiencias y los modos de ver de la persona, y construye la historia de vida como producto final” (Taylor y Bogdan, 1998, p. 102).

La selección de las participantes obedeció a la oportunidad y conveniencia. Por un lado, se analizó prensa para identificar aquellas emprendedoras o ideas emprendedoras que habían tenido eco en publicaciones no científicas del entorno local de Pontevedra. En la propia noticia se ofrecían elementos que justificaban la elección de unas frente a otras. Por otro, a través de redes propias y organizaciones del sector minorista, se obtuvieron recomendaciones de emprendimiento femenino naciente. A partir de una limitada selección de candidatas, el efecto bola de nieve hizo incrementar el número de entrevistadas (tabla 1).

El trabajo de campo se concentró en las semanas del 2 al 15 de noviembre. Las entrevistas en profundidad se realizaron mayoritariamente de forma

presencial tras cita concertada, en un caso se realizó en remoto y en dos por teléfono.

Tabla 1: Perfil de entrevistadas

Edad	Formación	Trabajo previo cuenta ajena	Experiencia emprendedora previa	Cargas familiares
40	Profesional y universitaria	Sí, en diferentes empresas	No	No
47	Universitaria	Sí, una única experiencia laboral.	No	Sí
28	Universitaria y Profesional	Sí, en diferentes empresas	No	Sí
41	Universitaria	Sí, en diferentes empresas	Sí	No
34	Universitaria	Sí, en diferentes empresas	No	No
45	Universitaria	Sí, en diferentes empresas	No	Sí
35	Profesional	Sí, en diferentes empresas	No	No
30	Profesional	Sí, en diferentes empresas	No	Sí
42	Universitaria	Sí, en diferentes empresas	No	Sí
44	Universitaria	Sí, en diferentes empresas	Sí	Sí
41	Universitaria	Sí, en diferentes empresas	Sí	No

Fuente: elaboración propia

A cada una de las participantes le corresponde un código (E1, E2, ... hasta E11) que acompaña las palabras literales utilizada en sus relatos. Estos códigos se han distribuido al azar y no se corresponde con el orden de entrevistada o proyecto empresarial recogido en las tablas. Para garantizar el anonimato estos códigos no aparecen recogidos en la publicación, pero permiten construir los relatos individuales.

2. Características de los negocios analizados

No se eligieron unos sectores de actividad o negocios particulares, pero sí había un interés manifiesto de incluir en la investigación tanto emprendimiento en el ámbito comercial/hostelería como en servicios profesionales. Ambos criterios se

aplicaron para incluir en la selección aquellos ámbitos y sectores de actividad en los que hay una mayor presencia femenina:

“existe una mayor presencia femenina en actividades relacionadas con el comercio, la sanidad y los servicios sociales, la hostelería y la educación (...) hay un elevado porcentaje de mujeres que trabajan como técnicos y profesionales científicos e intelectuales. De hecho, la representación femenina en este tipo de ocupaciones es mucho mayor que la masculina, al igual que ocurre en los empleos de tipo administrativo (contabilidad, administración y otros empleos de oficina) y en las ocupaciones de tipo elemental, donde existe un marcado dominio femenino” (Montero y Camacho, 2018, p. 50-51).

Esta selección permitía abordar cuestiones tácticas desde el punto de vista de género como es la cuestión de la conciliación de la vida familiar y laboral, al incluirse un amplio abanico de actividades, desde las que requieren unos horarios fijos de atención al público hasta aquellas otras con horarios a demanda previa solicitud de cita y/o con posibilidad de teletrabajo. También ofrecía acceder a emprendimiento con diferentes necesidades de inversión en función de si la actividad es desarrollada en local comercial, oficina o domicilio; además de permitir preseleccionar aquel emprendimiento más conectado con el mundo digital como es la prestación de servicios online.

La información para completar la descripción de las iniciativas empresariales analizadas (tabla nº 2) se obtuvo tanto a través de las entrevistas en profundidad como consultando información disponible en las redes sociales, principalmente Instagram, Facebook y páginas web propias.

Tabla nº 2: Descripción de las actividades empresariales analizadas

	Descripción	Digitalización	Lanzamiento
agp traducciones	Servicio de traducción	Redes sociales Web propia Trabajo online	2019
Amásame Bakery Lab	Panadería, bollería, pastelería artesanal	Redes sociales Web propia (en construcción) Venta online	2015
Antonietas	Altir de novia, comunión, fiesta.	Redes sociales	2016
Aromara	Cosmética natural Marca propia	Redes sociales Web propia Ventas online	2015

Artequipo	Organización de exposiciones	Redes sociales Web propia	2017
Cousiña Escuela de cocina	Cursos de cocina, eventos formativos- -degustación.	Redes sociales Web propia	2021 (septiembre)
Elefantes De Cachar- rería	Organización de eventos sociales e institucionales	Redes sociales Web propia	2014
Kilómetro y millas	Aprendizaje de lenguas. Organización de viajes lingüísticos.	Redes sociales Web propia Trabajo online	2011
O Berce	Dispensa ecológica sin gluten.	Redes sociales Web propia (en construcción)	2021 (mayo)
NARTRAN Translations	Servicio de traducción.	Redes sociales Web propia Trabajo online	2009
Tofl	Oferta multimarca de moda textil fe- menina y complementos	Redes sociales Web propia (en construcción) Ventas online	2012

Fuente: elaboración propia

3. Testimonios y singularidades de emprendedoras galegas

Formación

No cabe duda de que el capital humano es uno de los elementos clave en el proceso emprendedor. Este capital se mide, generalmente, a través del nivel educativo alcanzado por la población emprendedora, y particularmente, por la formación específica recibida para acompañar el emprendimiento. En los países desarrollados se establece una relación significativa entre emprendimiento y formación universitaria. En España – independientemente del género- las personas emprendedoras poseen estudios secundarios y superiores; siendo en el caso de las mujeres, titulaciones no específicamente de empresas, ingeniería o disciplina técnica (Montero y Camacho, 2018). En los informes GEM, la educación superior y la formación es señalada como un claro factor de promoción de eficiencia y los últimos datos disponibles para España muestran que la población emprendedora naciente o nueva (TEA) posee mayoritariamente -un 55,3% del total- estudios universitarios o de postgrado. Hay más mujeres emprendedoras en los

niveles de educación superiores: “con un mejor nivel educativo, las mujeres se ven más inducidas a emprender que los hombres, en relación a la opción del trabajo por cuenta ajena, mientras que, con bajos niveles educativos, pueden acceder a puestos de trabajo menos cualificados” (Observatorio del Emprendimiento de España, 2021, p. 70)

En el contexto del mercado laboral español, llama la atención las relativamente bajas cuotas de emprendimiento en relación con la alta cualificación que posee hoy en día la población respecto a las generaciones anteriores. De ahí se deduce que la formación académica da conocimientos, pero no genera emprendimiento; si bien la mayoría de las entrevistadas confirman que hay una significativa relación entre la formación previa y el desarrollo de la idea empresarial.

Como se ha recogido en la tabla 1 del apartado anterior, las entrevistadas cuentan con formación superior, bien universitaria, bien de ciclos superiores de formación profesional, o ambas. Además de haber realizado cursos de especialización ligados a su formación académica y/o ámbito profesional; muchas cuentan con formación de postgrado.

Claramente nuestra idea está en línea con nuestra formación. Yo hice Patronaje y después me especialicé en moda haciendo el Máster de Diseño y Moda de la Universidad de Vigo y uno de accesorios en el IEB de Madrid. (E1)

Tengo formación de Máster en Dirección de Empresas de Diseño y Moda y aparte tengo formación en Protocolo y Organización de eventos internacionales que es a lo que me dedicado toda mi vida, primero al sector moda y después a la organización de eventos. (E4)

Estudié ciencias puras, aunque no lo parezca, hice Ciencias del Mar y me especialicé en la rama química y de control de calidad. Al terminar la carrera hice un par de Másteres. (E6)

Aún sigo formándome dentro de mi ámbito. En cuanto termine contigo, me pongo con el curso de especialización de [nombra algo relacionado con el negocio]. (E8)

Respecto a la formación específica de empresa, no cuentan con ella antes de iniciar la idea empresarial y surge como necesidad vinculada a la puesta en marcha de la idea emprendedora. Cabe destacar aquí que uno de los obstáculos detectado por el panel de personas expertas del Informe ejecutivo GEM Galicia 2019-20 se relacionaba con la falta de una verdadera formación en cultura emprendedora y habilidades para emprender a lo largo de las diferentes etapas educativas, incluyendo incluso la escasez de formación para la

transformación digital (Grupo Global Entrepreneurship Monitor Galicia, 2020). Las entrevistadas confirman la escasez de formación directiva, pero no así la falta de habilidades y competencia digitales, como se verá en el apartado de redes sociales.

Estudí en el Centro Superior de Hostelería en Santiago (...) pero no en cocina, sino en Dirección Hotelera (...) o sea con la idea de dirigir un hotel de especializarme. (...) Realizando las prácticas me di cuenta de que realmente yo no me veo para un puesto de dirección, o sea soy una persona que tampoco me gusta estar sentada en mi despacho, me gusta el movimiento y la cocina me gustó mucho. (...) Conseguí mi título y decidí cambiar y hacer un ciclo [superior de formación profesional] de cocina (...) A través de los cursos del IGAPE recibí formación emprendedora. (E3)

Hicimos un curso del Ayuntamiento de Pontevedra, creo que se llamaba Actívate. Pero no era tanto de formación en emprendimiento como de coaching (...) Después también hicimos un curso de wordpress para montar la página web. (E11)

Recientes trabajos académicos, Gálvez-García y Suárez-Ortega (2021), señalan que esta escasez de formación específicamente emprendedora es compensada por un espíritu autodidacta en el que el aprendizaje se hace por medios propios y en el que sobresale la existencia de terceras personas que acompañan esa formación más personal y menos planificada.

¡Que val!. No he recibido nada de las Administraciones públicas. No he solicitado ayudas ni he participado en cursos. Mi hermano es quién me ha enseñado todo, me ha animado, me asesora y soluciona mis dudas. Siempre tengo miedo y él me dice ¿por qué no?. Entonces me lo pienso. El mundo que hay detrás de una empresa, solo lo conoce el que está metido en ello. (E7)

No recibí formación específica para emprender. Tampoco la solicité. Ni siquiera en la incubadora daban formación o asesoramiento. Si necesito ayuda, mi marido me ayuda (...) él sí que tiene formación de empresa. (E9)

¿Conocimientos previos para emprender? ¡Ninguno! Tuve que aprender a través de internet, haciendo cursos online, comprando libros de economía de empresa (...) Para entrar en el vivero me pidieron un plan de negocio y tuve que buscar en internet como se hacía. (...) Soy autodidacta. (E5)

Experiencia profesional

Un aspecto que, sin lugar a duda, influye en la toma de decisión de emprender es la experiencia laboral; tanto si es por cuenta ajena y permite conocer el sector como si es por cuenta propia y dota tanto de conocimientos en términos

de oportunidades como favorece la actitud favorable al autoempleo (Moriano, 2005). Entre las entrevistadas, solo tres contaban con experiencia emprendedora previa; en un caso el nuevo emprendimiento sustituyó al anterior, en los otros dos es una apuesta por la diversificación y actualmente ambos proyectos empresariales están en funcionamiento.

Ninguna de las entrevistadas ha emprendido como primera opción laboral. Todas ellas cuentan con experiencia previa y su inserción en el mercado laboral se ha producido a través de la contratación por terceros. De sus relatos se infiere que, junto a la formación previa, su experiencia laboral ha resultado de vital importancia a la hora de definir su propio proyecto empresarial. La idea empresarial, en la mayoría de los casos, está vinculada directamente con los conocimientos académicos con los que accedieron al mercado laboral, así como con el aprendizaje obtenido desarrollando su trabajo. La experiencia previa ha sido importante, bien porque les haya permitido detectar oportunidades dentro del sector, bien porque haya resultado un acicate para poner en valor sus propias ideas y animarlas a llevar a cabo la iniciativa empresarial. Aún en los casos en los que no exista una relación directa entre la experiencia laboral previa y el proyecto empresarial, ese trabajo por cuenta ajena ha propiciado el salto, por necesidad cuando ha desaparecido esa opción laboral o existen dificultades para el acceso laboral al empleo, o por haber servido para tomar conciencia de lo que se anhela.

Ambas procedemos del mundo de la moda, hemos trabajado en diferentes empresas a lo largo de nuestra vida laboral. Esto nos ha abierto los ojos respecto a oportunidades dentro del negocio y, sobre todo, a saber cómo funciona esto. Qué es lo que quieren las clientas, qué ofrecer que no ofrezca ya el mercado, y así. (E1)

Necesitaba experiencia y empecé a trabajar para una revista (...) Aprendí un montón de cosas, hice contactos, tuve que relacionarme mucho con el Ministerio, entré en contacto con empresas del sector, (...) Cuando terminó el contrato, porque había se realizado el evento para el que fui contratada, hubo una oportunidad en el Ministerio, buscaban gente y ofrecían dos opciones. Entrar en nómina o como autónoma. (...) Empecé como autónoma cubriendo mis gastos en base a ese contrato, pero empezando a compaginar con mi propia oferta. Me lancé, hice la página web y ya empecé a trabajar por mí, y para mí, misma. (E5)

Estuve trabajando en el sector del pescado congelado y de platos preparados como 10 años. Fui comercial en unas empresas, técnico comercial en otras y en la última experiencia fui responsable de calidad de una empresa de alimentación de platos preparados (...) Bata blanca, laboratorio, responsable de producción (...) Noté que

necesitaba un parón. Coincidió la crisis de 2008. La empresa empezó a tener problemas (...) era un momento complicado. Me planté. Decidí tomarte un tiempo. (E6)

Aunque mi proyecto no surge de mi experiencia laboral previa, todo el trabajo que he desarrollado por cuenta ajena me sirvió para mi proyecto. (E7)

Claramente hemos llegado a esto porque queríamos hacer las cosas de manera diferente a como las hacíamos cuando trabajábamos para otros. (E8)

En estas historias de vida no se identifica una procedencia de entornos familiares emprendedores. Ni siquiera ahora, que han emprendido y tienen contacto relativamente frecuente con otras emprendedoras, pueden afirmar de vivir en un entorno emprendedor, sino todo lo contrario.

No lo he visto en mi casa. Mis padres trabajan los dos por cuenta ajena, pero no sé, yo siempre tuve muy claro que quería ser independiente y trabajar para mí, por mi cuenta. (...) Contar con mi tiempo, gestionar mi trabajo, (...) tienes las ventajas de gestionar tu tiempo, aunque trabajas muchas horas. (E5)

Otro aspecto a tener en cuenta es la actitud de quién emprende, que resulta más explicativa que los rasgos de personalidad. Las actitudes cambian a través del tiempo y responden a circunstancias o situaciones, con lo cual resultan más adecuadas para explicar la toma de decisiones en el dinámico e interactivo mundo empresarial (Moriano, 2005). En los relatos de vida hemos podido identificar momentos, situaciones y circunstancias que han propiciado este emprendimiento, que las propias emprendedoras ilustraban con definiciones y autopercepciones de sí mismas.

Soy una persona muy inquieta, muy activa y mi descanso no es estar tumbada en la playa o viendo pelis de Netflix (...) Puedo decir que ha sido todo autogestión, digamos que soy fundamentalmente autodidacta, tengo un poquito de don de gentes y un poquito de aquel comercial. (E6)

Un poco cabeza loca. Impulsiva. Cuando algo se me mete en la cabeza lo hago. Valoro y actúo. Mi lema es tirar para adelante. Mi pareja es más planificadora. Lo estudiamos entre los dos. (...) Si no lo hago hoy, no lo hago mañana. (E8)

A nivel trabajo me gusta ir haciendo cosas nuevas y me aburre la monotonía. Por eso, yo trabajo de despacho no podría. (E3)

Fueron las circunstancias (...) Soy una persona valiente. Después sale lo que sale. Soy atrevida. (E9)

Soy bastante terca. Cuando se me mete algo en la cabeza, trabajo para conseguirlo. Valoro mi independencia y mi tiempo. (E5)

Experiencia de vida

En un esfuerzo entendido como neutralidad u objetividad, son pocos los trabajos sobre emprendimiento que introducen la familia, más allá de proveedora de recursos, y específicamente las cargas familiares y la maternidad/paternidad como una variable crucial. En el caso del emprendimiento femenino, coincidimos con el trabajo de Gálvez-García y Suárez-Ortega (2021) que reivindican la importancia de considerar la maternidad como experiencia vital:

“La experiencia de vida, al igual que la experiencia profesional, resulta también un aprendizaje fundamental en la adquisición de habilidades y competencias. Una de las transiciones identificadas como hitos más relevantes es la maternidad, que supone un cambio de drástico en el que las participantes se replantean la vida y su desarrollo profesional”. (p. 94).

En nuestra investigación, claramente la maternidad ha sido un tema recurrente en los relatos. Ha aparecido reflejado tanto para referir que se tenían hijos como para indicar lo contrario. Esto indica que la referencia a la familia no debe circunscribirse al apoyo financiero y emocional que brinda. Esta cuestión es muy ligada con la conciliación que será tratada en otro apartado. Sirva de ejemplo una trayectoria profesional centrada en asumir retos constantemente y presentar una corta secuencia temporal de ascensos en los que la decisión de ser madre supone, claramente, un antes y un después:

Realicé prácticas durante la formación en el Centro y en el Ciclo, compatibilizaba con trabajos de fines de semana. (...) Trabajé en Holanda para mejorar el idioma y después en Londres en lo mío (...) En Oporto (...) En Barcelona como segunda jefa (...) Buenas condiciones, mucha responsabilidad. (...) Me gustan los retos, hacer cosas nuevas, así que solicité que me ofreciesen otros puestos y me ofrecieron algo muy interesante para los tres meses de verano (...) estaba muy contenta. (...) Después me ofrecieron un puesto en el que tendría que hacer cosas nuevas que no había hecho antes, que me daba la oportunidad de asumir nuevos retos, tanto por el número de personas a las que iba dirigida como la cantidad de personal a mi cargo (...) En ese momento estaba trabajando en una empresa con buenas condiciones y sabía que no iba a tener ningún problema si me quedaba embarazada y tendría derecho a una buena baja de maternidad (...) así que me quedé embarazada (...). A los cinco meses ya tuve que coger la baja por riesgo de embarazo y me vine para casa [ciudad de origen]. Después, se me hacía cuesta arriba volver al trabajo porque suponía no estar con mi hija y la conciliación iba a ser muy difícil por los

horarios y tuve la suerte de las circunstancias me permitieron dejar la empresa. (...) Coincidió que durante la baja de maternidad salió a concurso público la concesión de la empresa para la que trabajaba. Uno de los requisitos en esos concursos es que tienen que mantener los puestos de trabajo (...) Tenían que hacer obras y como se iba a retrasar el inicio de actividad, nos ofrecieron mantener el puesto y estar sin cobrar hasta que abriese (...) o finiquitar. (...) A mí me vino genial porque no pensaba volver y así tuve derecho a indemnización. (E3)

Estudios previos, Baughn et al (2006) y Langowitz y Minniti (2007), citados por Álvarez, Noguera y Urbano (2012), indican que cuando el rol de la mujer está muy ligado a las responsabilidades familiares, la opción de emprender resulta menos deseable. Sin embargo, entre las emprendedoras entrevistadas hemos hallado que las condiciones actuales del mercado de trabajo y el deseo expreso de tener tiempo para la maternidad resultan un estímulo para impulsar los proyectos empresariales propios:

Esta profesión está muy feminizada. Las mujeres tendemos a priorizar la familia (...) Trabajo por la tardes y fines de semana, pero adapto el horario a mi vida familiar. Si me tengo que levantar a las 6:30, pues me levanto, porque el trabajo hay que hacerlo y siempre puede surgir algún imprevisto y tener que salir a recoger a los niños (...) De dejar esto algún día, no me plantearía nunca aceptar un trabajo en el que me impusiesen los tiempos. (E2)

Respecto a antes [en referencia al empleo por cuenta ajena] ingreso menos dinero, sí. Pero gano calidad de vida. No me lo cuestiono. No volvería a lo de antes. (E6)

Motivo para emprender

Las respuestas recogidas sobre cuál ha sido el principal motivo para emprender encaja con la tipología elaborada por Moriano y Palací (2003), citado por Moriano (2005), a partir de los perfiles psicosociales de quienes emprenden. Mayoritariamente las entrevistadas responden al perfil de “emprendedora por necesidad” ya que es una respuesta al desempleo, una salida a unas condiciones precarias. Y son minoría aquellas que podrían denominarse “emprendedoras por vocación”, que cuentan con los recursos financieros y culturales para desarrollar la oportunidad de mercado detectada.

Respecto a la creación de empresas, estudios previos señalan la existencia de diferencias de género, empezando por la menor participación de las mujeres en el emprendimiento debido, entre otras causas, a “una menor intención de desarrollar su carrera profesional a través del autoempleo. Por lo que, los estudios de género en este ámbito deberían centrarse no sólo en las dificultades que

encuentran las mujeres para trabajar como empresarias, sino previamente descubrir cuáles son las causas de su baja intención emprendedora” (Moriano, 2005, p. 238-329). Mientras que detrás del emprendimiento de los hombres se constata la búsqueda de ganancias económicas, progreso, satisfacción laboral y autonomía; las mujeres están menos interesadas en las ganancias económicas derivadas del desarrollo de la actividad empresarial y su motivación va más en línea con su desarrollo profesional y conseguir mayor flexibilidad personal y profesional (Albornoz-Arias, N. y Mazuera-Arias, 2017).

Como se ve, a pesar de la dicotomía según género en cuando a las motivaciones, existen múltiples razones concretas o impulsores específicos para detonar el emprendimiento. De ahí que interese conocer las diferentes circunstancias que explican la decisión de las entrevistadas de emprender su propia actividad económica. Por un lado, existen los factores impulsores de emprendimiento denominados positivos o de atracción, como son el detectar oportunidades en el mercado. Por otro, existen factores negativos o también denominados de empuje que serían los que relacionan el emprendimiento con la necesidad derivada del desempleo, insatisfacción, evitar condiciones horarias inflexibles u obtener ingresos suficientes. Para las entrevistadas, la crisis económica y el desempleo ha servido de acicate para dar el salto definitivo, bien por revelarse como un momento crucial u oportunidad para tomar la decisión, bien como percibirse como la alternativa.

Me apetecía hacer algo diferente (...) llevaba como cinco-seis meses sin trabajar en lo mío y en un inicio esto se montó para otra persona, para que una vez que estuviese rodando yo volviese a mi ocupación principal [en referencia al trabajo por cuenta ajena previo] (...) pero me fui metiendo y metiendo, me gustó y (...) decidí quedarme. (E6)

Estaba harta de trabajar para los demás y que mis ideas siempre se llevasen a cabo, pero sin reconocimiento y que se las apropiasen mis jefes. Entonces yo, bueno mi socia y yo, que también se había quedado sin trabajo en ese momento, que estábamos en la misma situación, que procedemos del mismo ámbito, que ya habíamos estado juntas en la anterior iniciativa (...) decidimos montar nuestra empresa. (E4)

La salida de mi carrera era preparar oposiciones (...) me moría solo de pensarlo (...) Me planteé alguna otra salida que tuviese ver con lo mío (...) Me presenté al examen [que habilita para el ejercicio de la profesión] y empecé a trabajar como autónoma compatibilizando con trabajo por cuenta ajena. (...) Estaba muy bien, era un ambiente muy bueno y todo maravilloso, pero a mí lo de la enseñanza no me gustaba (...) Vi cuáles eran mis opciones y fue cuando decidí montar algo por mi cuenta. (E2)

Tuvimos que emprender para hacer lo que queríamos. Si siguiésemos trabajando en el negocio familiar nunca podríamos haberlo hecho. Tenemos nuestra propia forma

de trabajar. De hecho, el primer premio nacional en reconocimiento a lo que hacíamos fue el revulsivo. Ahí conseguimos el préstamo. Abrir nuestro propio negocio era lo que teníamos que hacer para seguir con lo que habíamos empezado (...) Acabamos de llegar de recoger por cuarta vez el premio del sector que viene a ser, para que te hagás una idea, como las estrellas Michelin a los restaurantes. (E8)

Mi vida familiar cambió al tener a mi primer hijo y me quedé en el paro. Nunca me había faltado trabajo. Era el momento. (E9)

Nosotros emprendimos porque ... básicamente nos llevó el destino. (E4)

En algún caso, el detonante se sitúa en una circunstancia posible pero no prevista, como podría ser un impago, como se recoge a continuación.

Trabajaba para otros y cuando una vez no me pagaron un trabajo, pensé: si esos crápulas son capaces de arrancar y tener una base de datos de clientes, pues yo lo voy a hacer bien y voy a tener muchos más. Y así decidí emprender. Primero desde casa y después ya en una oficina, primero como autónoma yo sola y después como Sociedad Limitada contratando a una persona. (E2)

Conciliación

La literatura científica indica, por un lado, que es necesario buscar soluciones alternativas que hagan real la conciliación de la vida laboral y familiar para que las mujeres puedan plantearse el autoempleo de manera similar a como lo hacen los hombres. En este sentido, el autoempleo se puede presentarse como la posibilidad de conciliar, especialmente cuando el sector y la actividad permiten flexibilizar horarios y trabajar desde el hogar o en remoto, o bien buscando soluciones innovadoras, como se verá a continuación. Por otro lado, el trabajo por cuenta propia se caracteriza por largas jornadas de trabajo. No en vano Hildebrandt y Williams (2003), citados por Brunet y Pizzi (2018), se refieren a esta mayor carga laboral como los efectos no deseados del autoempleo, identificados como un factor que claramente puede frenar el emprendimiento o al dificultar conciliar la vida laboral con la social y familiar.

El entorno influye de manera diferente en hombres y mujeres en la decisión de emprender, debido sobre todo a la diferente percepción subjetiva de las condiciones contextuales en función del género. De manera que la actitud proclive al emprendimiento por parte de las mujeres está afectada por más condicionantes (Ventura y Guervilla, 2013). Entre estos condicionantes, hemos encontrado que la maternidad y la conciliación familiar ocupan un lugar destacado. Mostrando así que, para las entrevistadas, el empleo por cuenta propia se presenta como

una solución más adecuada a sus deseos que las condiciones ofrecidas por el mercado laboral “donde predomina la informalidad, la segregación (a nivel horizontal y vertical) y la discriminación salarial” (Montero y Camacho, 2018, p. 62).

Yo tenía opciones para empezar a trabajar en otras empresas del sector más cerca. (...) Me puse con este proyecto, que inicialmente no era para mí (...) Me fui involucrando cada vez más y más, me decía mí misma ya volveré, ya volveré y el ya volveré no pasó nunca. Entre otras cosas porque fui madre y ya es muy complicado conciliar con horarios de trabajo por cuenta ajena (...) entonces ya me di cuenta de que no iba a volver nunca (...) Aquí tengo un horario flexible y cómodo. Atendiendo al público en la empresa estoy relativamente poco tiempo, aunque trabajo mucho tiempo para el negocio. Esto me permite pasar tiempo con mi hija. Mi hija es mi prioridad. Esto es mi medio de vida, mi negocio. (...) De esa forma garantizaba que tenía tiempo para mí y para mi hija. Pero no es fácil porque la clientela sigue queriéndote a ti y te dice cosas como que vine el jueves, pero no estabas. A eso hay que sumar que normalmente, las personas que contrataba estaban compatibilizando con otras cosas, oposiciones, estudiando, y así. Cuando la última empleada me comunicó que se iba, esa misma tarde tomé la decisión de cambiar el horario y con las mismas, grabé un video y lo subí. Así que ahora cierro algunas tardes por conciliación familiar, para que vayamos a utilizar esos eufemismos de cerrado por descanso de personal. Yo cierro para conciliar. Algo que inicialmente parecía impensable para un autónomo y para un comercio, ha tendido muy buena acogida. (E3)

Cuando empezamos abríamos de 6:30 a 21:30, así que necesitábamos mucho personal, abusábamos de los horarios de quiénes formamos parte de la empresa como socios o son familia y respetábamos el horario de los que llamamos externos, pero (...) incluso los externos tenían unos horarios horribles. (...) Con el COVID restringimos horario y atendíamos de sólo de mañana (...) De vuelta a la nueva normalidad hemos mantenido el mismo horario. Todos hemos mejorado nuestros horarios, disponemos de tardes libres. Cerramos un día a la semana fijo y rotamos otro (...) Ahora podemos trabajar y tener vida (...) Tiempo para la familia, para formarnos, para lo que cada uno quiera. (E8)

Aquí somos todas chicas, tenemos hijos, bueno, menos una. Como jefa tengo que conciliar y ofrezco flexibilidad y adaptación de horarios para conciliar. Tenemos un horario fijo continuo que permite conciliar mejor. En ese horario tenemos que estar para el público, pero no todas a la vez. Hay momentos en los que trabajan desde casa, o se tienen que traer a los niños, o salir antes para recogerlos en el cole. (E2)

Con la niña sabía que los trabajos en hostelería no me iban a dejar poder acostarla, estar con ella el tiempo que me gustaría estar. Aunque emprendiendo tampoco creas que me queda mucho [risas] pero bueno. Adapto los horarios (...) No necesito estar en el local todo el tiempo, hago muchas cosas en casa y eso me permite conciliar mejor. Los fines de semana tenemos que tirar de las abuelas. No podría plantearme hacer esto en

otro sitio [referido a la localidad en la que tiene acceso a la red familiar] (...) Ahora mismo me gustaría estar más horas en el local por si pasa alguien a preguntar, para estar más disponible para el público, pero hoy también se tira de las redes sociales, quién me necesita puede llamarme y fijamos una cita. (...) Este trabajo es mucho de tarde, por eso, ahora mismo, echo de menos las tardes de parque con mi hija. (E3)

Concilio mejor. La mitad de las cosas que hago no podría hacerlas con un horario fijo. Hago más horas, pero las distribuyo de diferente manera (...) Acabo trabajando todo el santo día, imagínate, ¿trabajo un domingo?, ¡pues sí!, pero lo hago para mí. (E5)

Todas las emprendedoras mencionan que son *multitasks*, por ellas tienen que pasar todas las tareas de la actividad empresarial, aunque externalizan mayoritariamente la tramitación burocrática o el desarrollo de redes. Aunque, en algún caso, ni siquiera han externalizado las tareas típicas de asesoría de empresa, “*todo lo llevo yo*” (E3) o aun contando con los servicios de una *community manager*, “*qué contenido, cuándo y cómo lo gestiono yo (...) y tengo ayuda para la calidad de los vídeos, mantener la presencia, ...*” (E6). La intensidad del trabajo queda recogida en la siguiente frase en la que una de las emprendedoras define la infinidad de tareas que asume:

Una emprendedora está siempre para todo. Cuando me dicen ¡ay, eres autónoma! Yo digo, no ¡soy automona! Porque estamos para todo. Es decir, eres de compra, de ventas, recibes para el almacén, atiendes incidencias, la que viene al limpiar, ... ¡pues también! ¡Eres todo! (E6)

Tal y como se ha recogido, por el tipo de actividad aquellos proyectos que requieren menos atención al público previa concertación de cita o atención en remoto, concilian más fácilmente. En otros casos, ha sido necesario articular formas de conciliación específicas (tabla nº 3). Y hay quién ve dificultades derivadas de la naturaleza de la actividad: “*no es fácil conciliar cuando la demanda es sobre todo de tarde (...) Y con tres hijos. Es muy complicado*” (E9), “*con un horario de atención al público como el mío, yo, veo muy difícil eso de conciliar*” (E7)

Tabla nº 3: Horario comercial atención al público

AROMARA	
Horario comercial	
LUNES Y JUEVES	10:30 - 13:30 *
MARTES, MIÉRCOLES Y VIERNES	10:30 - 13:30 / 17:30 - 20:30
SÁBADOS	11:00 - 14:00
* Tardes cerrado por conciliación familiar	
¡¡¡ con conciliación familiar !!!	

Administraciones Públicas

A priori, tal y como recogen estudios recientes (García et al., 2019), no puede afirmarse que existan diferencias significativas en las elecciones de financiación entre hombres y mujeres; aunque se aprecian diferencias locales que en el caso de España muestra que “las emprendedoras declaran fuentes diferentes a las de sus homólogos masculinos” (p. 119). Por lo tanto, la cuestión de género puede estar afectando no tanto en los puntos de partida sino en los resultados. En las condiciones previas o criterios de evaluación para el acceso a financiación externa no se aprecian diferencias entre colectivos ni por género o etnia. Sin embargo, pueden existir diferencias en el trato o asunción de riesgo por parte de las entidades bancarias o mismo en el “proceso de negociación que pueden provocar variaciones en el nivel de endeudamiento o en el propio acceso que las emprendedoras tienen a la financiación” (Álvarez, Noguera y Urbano, 2012, p. 44).

Algunos estudios señalan que el emprendimiento femenino, en general, se vincula a proyectos empresariales que no requieren grandes inversiones al tratarse de negocios de menor tamaño, ligados al autoempleo y sin grandes proyecciones de crecimiento, y que este menor acceso a financiación supone un freno para el emprendimiento (Ruíz et al., 2012). Siempre es preciso contar con un capital mínimo, ya no solo para comenzar la actividad sino para mantenerla hasta que comience a dar beneficios: “*se equivoca el que piensa me cuesta tanto, lo tengo y ya está. Así cierran negocios a los tres meses. Hay que tener un remanente para los inicios porque los beneficios no se generan ya*” (E3).

Dentro de la financiación, las administraciones públicas desarrollan una labor esencial a través de las líneas de ayudas o subvenciones a fondo perdido o a interés cero. Junto a ellas, las propias entidades financieras son otra opción para conseguir el capital inicial.

Lo he financiado con recursos propios porque se han dado una serie de circunstancias favorables, pero he solicitado tres ayudas: una para mujeres jóvenes, la de supera 21 y otra de nuevos autónomos. (...) Todas las ayudas las he gestionado yo sola (...) directamente con los servicios públicos. (E3)

En su día pedimos una subvención. No es fácil. Y desde luego no cubre toda la inversión. Si no fuese por la inversión familiar, no hubiésemos arrancado. (...) Pero ahora que queremos ampliar, que ya tenemos algo con lo que avalar, algo que ofrecer, un respaldo, nos encontramos con que todas las ayudas son para quien inicia una actividad (...) Las administraciones no ayudan a quienes siguen emprendiendo. (E8)

En ningún momento me planteé pedir ayudas. Ya me habían dicho que era muy difícil y que no cumpliría los requisitos, no todos. Es que no hay. La verdad es que no hay. Necesitaba dedicar mis esfuerzos a cosas más provechosas. Esto fue muy duro. Son infinidad de cosas las que tienes que hacer, nunca acabas. No quise sumar otra más. (E7)

En el momento en el que yo emprendí no había una base de las convocatorias abiertas en la que entrase. (E6)

Al inicio, solicité la ayuda de la Xunta por darme de alta en autónomo y ser mujer (...) El resto ha sido con aportaciones privadas. (E9)

Para este proyecto de venta de productos, sí que pedimos ayudas. (...) Nuestra asesora pide todo [risas], pero este año, nos dice, que están saliendo las ayudas muy tarde y pocas. (...) O sea que esto lo hemos puesto a andar con nuestros ahorritos y sin préstamos. Tratamos de ser autosuficientes (...) Conseguimos una ayuda para las neveras, otra para ordenadores, ahora hemos pedido para la página web. (E10)

Pedimos financiación para la página web (...) unas del IGAPE (...) nunca no concedieron nada. (E4)

En la mayoría de los casos, el hecho de emprender requiere contar con aval o/y recursos propios; siendo este uno de los principales problemas de índole económico para la puesta en marcha de los proyectos. Respecto a los casos analizados, la necesidad de financiación ha diferido en función no solo de la inversión inicial para emprender el negocio sino de las circunstancias personales de partida.

Pedir un aval sin nada detrás es difícil. A nosotros no nos los dieron. Íbamos a los bancos y nos daban con la puerta en las narices. Necesitamos el aval familiar para conseguir el primer préstamo. (...) Ahora que pensamos crecer, tendremos que pedir un préstamo, pero tenemos un negocio detrás que nos avala. (E8)

Aproveché el dinero que recibí al ser un despido pactado con derecho a indemnización. (E6)

*Digamos que llegué a un acuerdo con la empresa. Las cosas iban mal, yo me quería marchar y llegamos a un acuerdo. (...) Tenía ahorros y el dinero del despido (E3)
No pedí nada porque no necesitaba inversión (...) Ofrezco un servicio y con el ordenador que ya tenía, me llegaba para empezar. (E5)*

Nos conocimos trabajando para la misma empresa y nos dimos cuenta de que podíamos hacerlo nosotras, no teníamos que hacer una gran inversión, ya que ambas teníamos maquinaria y decidimos emprender. (E11)

En realidad, esta actividad no requiere de una gran inversión. De hecho, yo empecé en casa, con mi ordenador, con recursos propios. (..) Pedí una ayuda de la Xunta para inicio de actividad, de aquella eran 800.000 pesetas para equipamiento físico. (...) Cuando recibí ese dinero decidí pasarme a una oficina porque necesitaba centrar el trabajo. Para mi trabajar en casa es un caos porque estás trabajando constantemente. Con esa ayuda financié el equipamiento básico y pasé a alquilar una oficina compartida con otra autónoma (...) Pedí después una ayuda por una chica que trabajó en prácticas y tenía su contrato bonificado porque cumplía los requisitos. (...) Este año pedimos una al IGAPE (..) pero todo lo que pedimos siempre vino denegado o no cumplíamos los objetivos por volumen de contratación (...) pero es que nosotros no contratamos por obra o servicio, necesitamos un perfil muy específico, es imposible cumplir con este requisito. (...) Para cambiar de oficina, tuvimos que cambiar cableado, servidor, y así, y sí que tuvimos que pedir un préstamo. Aunque esta actividad no necesita mucha inversión, compras bajo pedido, cuando tienes un trabajo comprometido. Pero no tengo que comprar un stock que tenga parado. (E2)

La ayuda de los servicios públicos, aunque mayoritariamente no haya sido referido por las entrevistadas, no se reduce a la financiación y existen programas de apoyo, formación y seguimiento. Tal y como se anuncia en la página web oficial del Instituto Galego de Promoción Económica (IGAPE): “El IGAPE ponen a tu disposición el apoyo integral necesario para que tu idea empresarial pueda ser llevada a cabo, haciendo que las iniciativas viables sean posibles”. Otras entidades como ayuntamientos o cámaras de comercio también tienen programas propios y viveros de empresas. Con lo cual, los recursos y herramientas a disposición de quién emprenden no se limita a ayudas financieras. El apoyo de los servicios públicos no se restringe a las ayudas financieras o subvenciones directas, sino también a formación -que, salvo un caso, señalan como escasa- e impulsar los proyectos a través de las incubadoras de empresa.

Estaba cobrando el paro y estaba apuntada a todos los programas de jóvenes, IGAPE (...) con el Covid salieron muchos cursos (...) Tenía esta idea en mente, aunque nunca lo había escrito ni echo número. (..) En un programa del IGAPE (...) cada uno preparábamos un proyecto. Me vino muy bien porque fui cubriendo todos los pasos en base a mi proyecto. (...) Estoy muy agradecida a X [se elude el nombre de la funcionaria a quién se refiere] por la atención prestada durante el proceso, resolviendo dudas y que realmente me hizo sentir que iba siguiendo el proyecto. (...) A nadie le entusiasmaba la idea (...) incluso me cuestionaron el proyecto (...) Nadie confiaba realmente en el proyecto, a pesar de que lo veían bien, lo veían un poco descabellado. (...) No creían que llegara a los objetivos mensuales. (E3)

Empecé dándome de alta como autónoma y trabajando desde casa (...) Me di cuenta de que necesitaba una oficina, así que pregunté en el vivero de empresa de la Cámara de Comercio. (E5)

Empecé en una incubadora de empresa del Ayuntamiento. Me facilitaron mucho los inicios. Estuve allí tres años. (E9)

Actividad y empleo

A la hora de caracterizar su negocio o indicar en qué se diferencia de sus competidores, huelga destacar que, en algunos casos, ofrecen un producto o servicio innovador con el que en su entorno inmediato eran únicos en el momento de emprender la actividad. La oportunidad la han detectado, bien como consumidoras que no encuentran algo determinado en el mercado próximo, bien como empleadas que detectan un nicho en el mercado.

Mi experiencia previa me sirvió, pero este es un mundo nuevo en el que yo no estaba metida salvo como consumidora. Yo monté algo porque yo era clienta de este tipo de productos (...) Aquí no había y me tenía que ir fuera a buscarlo: Oporto, Santiago, Coruña. (E6)

Creo que al riesgo de toda actividad empresarial se suma que lo que yo ofrezco es algo nuevo. Digamos que toco varios palos ya que no obedece exactamente al sector al que pertenezco. Algunos pensaron que era incluso demasiado innovador para esta ciudad, pero ya ves, está teniendo buena acogida. (E3)

Vimos el tirón de lo ecológico. La creciente preocupación por una buena alimentación. (...) Recuperar todo el tema de fermentos naturales tradicionales que siempre han estado ahí pero que han ido perdiendo presencia en el mercado. (...) Empezamos por interés personal, formándonos por internet y haciendo cursos (...) Además en mi caso, sabía que productos no me ofrecía el mercado para una necesidad concreta. (E10)

Entre aquellas personas que acaban de emprender un negocio, se entiende que quiénes aseguran que no van a emplear a nadie más es porque el negocio es viable con una sola persona empresaria individual o trabajador/a independiente (Global Entrepreneurship Research Association, 2021). Puede deberse tanto a que el volumen de negocio no requiera más personal al ser un proyecto muy personal y vinculado a quién lo emprende. La necesidad de contratación de personal varía en función del proyecto, ya que puede dar lugar a empleo estable por existencia de una necesidad constante o eventual ajustándose a demanda, con lo que existe también una red de empleados eventuales o trabajadores/as autónomas cuyos servicios contratan.

No podemos contratar de manera estable porque nuestro trabajo depende de los encargos que nos realizan. Digamos que, según el trabajo que tengamos y la envergadura de los proyectos, contratamos personal. (E4)

Antes para conciliar contrataba a una persona. (...) Adopté el horario de atención al público para conciliar (...) De momento doy para todo. No contrato, salvo para cubrir vacaciones. (E6)

Inicialmente no pensaba ni en contratar con el tiempo. No lo pensaba. En las ayudas daban puntos por contratar, pero no lo veía. Pero ahora veo que sí, que igual un poquito más adelante sí que necesito contratar a alguien, pero tiene que ser alguien que haga las mismas cosas que yo (...) a media jornada y con horarios muy moviditos. Así que creo que me va a resultar muy complicado encontrar el perfil que busco. (...) Una cosa de la que me estoy dando cuenta ahora, pensando en eso de contratar, es que es una pena que no haya, yo, encontrado alguien que tuviese esta misma idea, aunque no fuese para la inversión, pero para hacer esto juntas. (E3)

Contratamos por vacaciones o para que nos cubran cuando no podemos estar (...) Como somos dos, de momento y a corto plazo no creemos que tendremos posibilidad de contratar de manera fija (...) Y eso que pensamos crecer, ofrecer formación, ampliar la tienda, pero para eso somos dos. (E10)

En cuanto a la creación de empleo, las necesidades de contratación se explican según el sector, actividad y necesidades del negocio. En algunos casos, el horario de atención al público y la oferta de productos o servicios obliga a contratación.

Tengo una persona contratada a jornada completa. No la necesité cuando empecé, pero cuando tomé la decisión de cambiar de local, era algo que sabía que tendría que hacer. (...) Aún me siento mal cuando alguna clienta me dice que fue por allí y no estaba, pero es cierto que tener una persona contratada me da más libertad para seguir trabajando. No puedo estar todo el tiempo disponible para el público, tengo que tomar decisiones, ver productos. (E7)

Cuando empecé (...) conmigo era más que suficiente. Al principio trabajaba en casa. Después el volumen de trabajo me permitió alquilar una oficina y contratar a una persona. Primero a tiempo parcial y después ya a jornada completa. El tiempo pasa, te vas afianzando y empecé a contratar, (...) una persona, (...) otra, y (...) dos más. Ahora en la oficina somos cuatro. Hubo un momento en que éramos seis. Fijos siempre fijos. Había muchísimo trabajo. Después llegó la crisis y fue un momento de cansancio vital. Era demasiado estrés, una carga de sueldos y compromisos muy grande. (...) en aquel momento tuve hijos y pensé, no, no necesito tener tanto (...) trabajamos casi lo mismo, quizás un poquito menos, pero trabajamos más a gusto. Para mí perfecto. (E2)

Empecé sola. (...) En cuanto empecé a crecer necesité contratar a una persona Inicialmente a media jornada, pero en pocos meses ya estaba con jornada completa. Después contraté a otra y a otra más. La primera es indefinida a tiempo completo. Las otras dos no tienen jornada completa, pero están con 20 y 35 horas. (...) Puede ser que tenga que contratar a otras personas más para liberar tiempo, para poder dedicarme a la gestión y administración. (E9)

Tengo contratadas dos personas a tiempo completo. La demanda es muy variable, no puedo tener en nómina a una persona para cada necesidad. En esto, es necesario subcontratar. Cada semana puedo trabajar con unos diez autónomos sin exagerar (E5) Somos cuatro de casa y tres externos. Bueno, digo externos, pero yo aquí no tengo empleados, somos una familia. (E8)

COVID

El efecto de la COVID-19 en la actividad empresarial ha producido una disminución en todos los principales indicadores en el mundo y muy especialmente en España. Se considera que los efectos de esta crisis duplicarán los de la del 2008 y todavía desconocemos las consecuencias que tendrá, tanto en el tejido empresarial como en nuestras formas de vida (Observatorio Mapfre de Finanzas sostenibles, 2021). Ante la imprevisibilidad de los efectos a medio y largo plazo, existen otros cuantificables e inmediatos que han afectado al desarrollo de la actividad de las emprendedoras entrevistadas.

El COVID nos ha matado. Se paralizó todo. (...) Se sumó la incertidumbre de qué pasaría con nuestro sector. (...) Al principio ni pudimos acogernos al cese de actividad de autónomos porque para la hostelería sí, pero para la cultura no estaba claro. Fue muy complicado. (E11)

Nunca nos dieron nada [en referencia a las ayudas y subvenciones públicas]. Y cuando vino el COVID, lo nuestro se cortó de cuajo (...) ni siquiera pudimos entrar en el cese de autónomos, así que no tuvimos más remedio que cerrar. (...) Darnos de baja (...) Volveremos, en unos meses, a darnos de alta y retomar la actividad. (E1)

Nos ha afectado muchísimos. La mitad de volumen del negocio se lo lleva lo que hacemos fuera y eso se paró. (...) Todavía ahora estamos empezando a ponerlo en marcha. (...) Tuvimos que pedir un ERTE para reducir jornada. (E9)

Nuestro sector sé que se ha visto muy afectado, y ha caído drásticamente el número de encargos para algunos. Pero nosotros, en principio, no lo hemos sentido en volumen de trabajo. Piensa que cuando azotó a China en enero-febrero, aquí seguíamos trabajando igual y cuando nos llegó el confinamiento, pues China ya se estaba recuperando. En cifras, incluso nos ha ido mejor. En lo que sí nos ha afectado es en que hemos perdido estabilidad en los periodos de trabajo, quiero decir, ante podíamos

prever encargos y sabíamos en qué épocas del año teníamos más trabajo. Esto nos permitía anticiparnos, planificar más adecuadamente los horarios y vacaciones. Eso lo hemos perdido. (E2)

Sin embargo, por definición, la propia actitud emprendedora implica una capacidad de detectar oportunidades, incluso en escenarios difíciles como el actual. Por ello que, cabe esperar emprendimiento derivado de esta situación sobrenvenida (Nicolás y Rubio, 2020). Inicialmente, más allá de las ideas, la pandemia les ha dado tiempo y ha apremiado la genialidad, derivada de la necesidad de reinventarse.

Vino el COVID (..) yo estaba dándole vueltas a una idea. (...) Todo cocinero o en restauración, el objetivo es abrir su restaurante, pero claro (...) son muchas horas, es difícil, muchos trabajadores, hay mucha competencia, (...). Tuve tiempo a poner esto en marcha (...) Es cierto que también retrasó, por ejemplo, salir a ver bajos (...) En cuanto se pudo, ya visité los locales (...) La obra se retrasó un poco por la escasez de materiales. (E3)

Me dio la oportunidad para sacar la marca propia. (...) Me dio un tiempo que no tenía (...) Pude crear una marca propia de cosmética. (...) También, durante el confinamiento, al estar en stand by, aproveché para cambiar la decoración de la tienda, el logotipo, el branding, la nueva página web, redes sociales. (...) Fue un claro impulso para la venta online (...) está funcionando bien después del COVID. (...) Se juntó que cambiamos la web con un diseño más moderno con los cambios en los hábitos de consumo (...), compran en comercio local, pero a través de la red. (E6)

Digitalización

La transformación digital era ya un reto para la actividad empresarial, tal como muestran los esfuerzos de las administraciones públicas por impulsarla, aunque sin lugar a duda, estas necesidades se han hecho más patentes tras la pandemia (Nicolás y Rubio, 2020). La transformación tecnológica no solo condicionará cada vez más la productividad y viabilidad de las iniciativas emprendedoras, sino que se llevará a cabo una transformación digital que afectará, entre otros, al comercio electrónico y el teletrabajo (Observatorio Mapfre de Finanzas sostenibles, 2021). La digitalización no solo hace posible el trabajo en remoto, sino que también abre nuevos canales de venta online que se integran y complementan con la venta física. La digitalización empresarial resulta adecuada para los proyectos basados en la prestación de servicios y aquellos otros que consisten en venta de productos. Cabe señalar que todas utilizan las redes sociales, tres de las entrevistadas afirmaron estar construyendo su propia página web para potenciar

la venta online de productos y esta es una herramienta imprescindible para las que prestan servicios ya que gran parte del negocio se realiza a distancia.

Usamos las tecnologías en nuestro trabajo. Siempre (...) Nos damos a conocer sobre todo en redes sociales, sobre todo Facebook, Instagram y Pinterest porque son más visuales. (E4)

Las redes sociales como Instagram nos funcionan bien para dar a conocer la tienda y los productos. Queremos también ofrecer venta online, por eso estamos con la creación de la web. (E10)

Con el COVID creamos nuestra propia aplicación para ventas y servicio a domicilio. Ahora queremos lanzar la página web y que se centralicen ahí las ventas online y los pedidos. (E8)

Con la página web, que estará en funcionamiento pronto, creo que vamos a impulsar las ventas online. (E7)

Principalmente Instagram y LinkedIn, aunque también estamos en Facebook y Twitter. Al estar interconectadas, lo que publicas en una aparece en las otras. Básicamente a través de las redes nos damos a conocer. No consigo clientes realmente ahí. Nos da visibilidad (...) Digamos que hay que estar. Realmente me quita tiempo. (E5)

La web y las redes son nuestra carta de presentación. Digamos que ahí se puede ver lo que hacemos, pero no tanto que atraiga clientes. Para eso hay que hacer visitas, trabajo de comercial (...) El boca a boca es lo que mejor funciona en este mundo. (E11)

Nos funciona mejor el boca a boca que las redes. (E1)

La mayoría del trabajo lo hacemos en remoto. Recibimos solicitud, enviamos presupuesto, nos envían los archivos, les remitimos el trabajo, cobramos por transferencia. (E 2)

Reflexión

Para impulsar el emprendimiento es necesario conocer cómo operan los diferentes factores determinantes, tanto en el ámbito formal como informal, como se recoge en las investigaciones académicas. Sin embargo, sería recomendable incidir más abiertamente en el denominado “rol familiar” para plantear cuestiones claves como la carga laboral, las cargas familiares y la conciliación. Especialmente, cuando otros estudios ya han confirmado que: “los factores informales (percepción de habilidades para emprender, redes sociales y rol familiar) son más

relevantes para el emprendimiento femenino que los factores formales (financiación, políticas de apoyo no económicas y formación)” (Álvarez et al., 2012). Y como reclaman trabajos de investigación recientes, como puede ser el trabajo de Gálvez y Suárez (2021), y en línea con los testimonios de las emprendedoras entrevistadas, afirman que la maternidad - en el caso de emprendimiento masculino, paternidad - es una variable tenida en cuenta de forma accesoria y que, sin embargo, resulta significativa.

A pesar de que ya se están generalizando la inclusión de la perspectiva de género en los trabajos sobre emprendimiento, como muestra su específica introducción en los informes elaborados por el Observatorio GEM, es necesario seguir incidiendo en la conveniencia de hacerlo. Solo de esa manera será posible analizar y comprender el fenómeno y, sobre todo, diseñar y elaborar políticas activas de apoyo e impulso de emprendimiento que tengan en cuenta a las mujeres. Para muestra, destacamos a continuación una especificidad del emprendimiento femenino recogida en los relatos: “*De mi hijo el mayor (...) no tuve derecho a la coger baja de maternidad (...) Mi hijo se crio ahí [señalando una zona del local], pasaba aquí el día. Cuando le tenía que dar el pecho, le daba, y así (...). Ahora con [nombre del segundo hijo] fue totalmente diferente. (...) Esperan que tú como autónomo, como estás cobrando la baja, no te pases por el local (...) Yo venía y me tenía que sentar como un cliente. No es lógico. Tú no puedes desconectar de tu local ocho meses, algo más en este caso [duración de baja por riesgo de embarazo y maternidad]*” (E8).

Bibliografía

- Albornoz-Arias, N. & Mazuera-Arias, R. (editoras) (2017). *Mujer, emprendimiento y empleabilidad: una mirada interdisciplinaria*. Ed. Universidad Simón Bolívar <https://bit.ly/3F8kvm9>.
- Álvarez, C., Noguera, M., & Urbano, D. (2012). Condicionantes del entorno y emprendimiento femenino. Un estudio cuantitativo en España. *Economía industrial*, No. 383, 2012, 43-52. <https://bit.ly/2YIeBIY>.
- Brunet, I., & Pizzi, A. (2018). Discursos de género de las mujeres emprendedoras por oportunidad. El caso español. *Revista Austral de Ciencias Sociales*, (32), 167-184. <https://bit.ly/3wDtoRE>.
- Chárriez Cordero, M. (2012). Historias de vida: Una metodología de investigación cualitativa. *Revista Griot*, 5(1), 50-67. <https://bit.ly/3D0i30v>.
- Gálvez-García, R., & Suárez-Ortega, M. (2021). Mujeres emprendedoras. Experiencias vividas a partir de historias de vida. *Revista De Estilos De Aprendizaje*, 14 (Especial), 89-99. <https://bit.ly/3Fo09FN>.

- García Villalobos, J. C., Villaseca Morales, D. & González Pérez, S. (2019). Emprendimiento femenino y financiación social: un estudio comparado. *REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos*, (132), 97-121. <https://bit.ly/3kMP3ST>.
- Global Entrepreneurship Research Association (2021). *2020/2021 Global Report*. Ed. GEM Global sponsor/Founding institution. <https://bit.ly/30b0zA4>.
- Grupo Global Entrepreneurship Monitor Galicia (2020). *Informe ejecutivo GEM Galicia 2019-20*. Ed. Fegaxe. <https://bit.ly/3Ci9ugp>.
- Hernández-Sampieri, R., & Mendoza Torres, C.P. (2018). *Metodología de la investigación*. Ed. McGraw-Hill Interamericana, México.
- INE (2021). *Datos estadísticos relativos a trabajadoras y trabajadores autónomos afiliados a 31 de marzo de 2021*. Ed. Ministerio de Trabajo y Economía Social.
- Montero González, B., Camacho B. & José A. (2018). Caracterización del emprendimiento femenino en España: Una visión de conjunto. *REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos* (129), 39-65. <https://bit.ly/3c9OBZP>.
- Moriano, J. (2005). *El perfil psicosocial del emprendedor*. Ed. Consejo Económico y Social, Madrid.
- Nicolás Martínez, C. & Rubio Bañón, A. (2020). Entrepreneurship in times of crisis: An exploratory analysis of the COVID-19's effects. *Small Business International Review*, 4(2), 53-66. <https://bit.ly/30mgtrb>.
- Observatorio del Emprendimiento de España (2021). *Global Entrepreneurship Monitor. Informe GEM España 2020-2021*. Ed. Universidad de Cantabria. <https://bit.ly/3n4BuQ3>.
- Observatorio Mapfre de Finanzas sostenibles (2021). *Global Entrepreneurship Monitor. Impacto de la Covid-10 en el emprendimiento en España*. Ed. Observatorio del emprendimiento en España <https://bit.ly/3wAWMb6>.
- Ruíz Navarro, J. R., Camelo Ordaz, M. C. & Martínez Cordura A. (2012). Mujer y desafío emprendedor en España: características y determinantes. *Economía industrial*, 383, 13-22. <https://bit.ly/3CpGd39>.
- Tarrats-Pons, E., Mussons Torras, M. & Ferràs Hernández, X. (2015). Del modelo del evento emprendedor al modelo sistémico de emprendimiento. *3C Empresa. Investigación Y Pensamiento crítico*, 4(2), 124-135. <https://bit.ly/3HgVoPQ>.
- Taylor, S. B., & Bogdan, E. (1998). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación. La búsqueda de significados*. Ed. Síntesis, España.
- Ventura Fernández, R. & Quero Gervilla, M. J. (2013). Factores explicativos de la intención de emprender en la mujer. Aspectos diferenciales en la población universitaria según la variable género. *Cuadernos de gestión*, 13(1), 127-149. <https://bit.ly/3nJnMkA>.

Agradecimientos

Como investigadora, un agradecimiento sincero a las emprendedoras que de forma anónima aparecen reflejadas en la tabla 1 y a las que aquí me dirijo por su nombre: Andrea, Elena, Iria, Laura, Leticia, María, Montse, Nanda, Nati, Nieves y Olga.

Como consumidora, un franco reconocimiento a quiénes han emprendido los proyectos recogidos en la tabla 2, por ampliar con su oferta el acceso a productos y servicios.

Como ciudadana, gracias por contribuir con vuestra iniciativa a crear empleo y riqueza. Sois una pieza clave en el desarrollo local, a pesar de que vuestra aportación quede diluida entre las grandes cifras.

Por último, desde el mundo académico, agradecer a Ana Paula Pereira Marques la iniciativa de esta publicación con la que sigue contribuyendo a impulsar el emprendimiento femenino y haberme dado la oportunidad de dar voz al emprendimiento femenino gallego.

Successful women entrepreneurs in the lodzkie voivodship - case studies of entrepreneurial women's activities

Monika Fabińska

Department of Entrepreneurship and Industrial Policy Faculty of Management University of Lodz Poland

Email: monika.fabinska@uni.lodz.pl

Introduction

Success in the labour market is one of the main goals of working people. A successful career gives satisfaction, a decent salary, and motivation for further activities. Business success is also measured by the ability to reconcile it with a successful private life. The diverse situation of working people, their individual decisions, and opportunities depend, among others, on gender, which is the key feature used in labour market analyses.

The available statistical data show that on the Polish labour market the situation of working women differs from that of men, the rate of working activity of women is lower. The inactivity rate of women has been higher than that of men for years, even though women are better educated and more willing to raise their qualifications.

An opportunity for women to leave the low-paid segment of the labour market and choose a life path without gender stereotypes is to become entrepreneurs. More and more women decide to become self-employed.

The research project "Successful woman on the Lodz labour market" was carried out in 2019. The main objective of the project was to obtain information about women in the Lodz labour market, in particular information on factors

determining the success of women in selected sectors of the Lodz labour market. An important element of the study was also to determine the educational and professional paths of successful women. The multidimensionality and multifaceted nature of the variables considered in the study made it possible to reconstruct in detail the career of successful women, starting from the moment they completed their formal education up to their current business situation. When designing the survey, the author deliberately did not define the notion of success, assuming that success is something subjective for everyone and is a notion present in many areas of life and at different stages of life and may be defined in different ways. In the survey, each respondent was given the opportunity to give their own definition of success.

Within the framework of the project, the survey covered 353 women representing companies of different types of activity, running their own business, or holding managerial positions. To carry out the survey, a special questionnaire was prepared, containing 37 questions and a metric with 11 questions on socio-demographic data characterizing the respondents. The variables of the metric allowed for a comprehensive analysis and formulation of conclusions regarding the mutual influence and impact of variables on the individual characteristics under study. In addition, an individual in-depth interview scenario was developed that contained 6 questions. 21 women participated in in-depth interviews. The material obtained from the interviews was used to develop recommendations for activating women to undertake entrepreneurial activity and to describe “good practices”. During the individual in-depth interviews, the respondents were willing to give tips encouraging young women (school graduates) to take decisions about starting their own business activity and fulfilling managerial roles. They attempted to assess education in terms of preparing graduates of different types of schools for managerial roles - managing teams of employees or a company. They also presented their own opinions, solutions and ideas on the need to implement various activities that schools and other labour market institutions should carry out to prepare and support students to take up such roles in the future. The questionnaire used the telephone interview method. The in-depth interview was conducted using the face-to-face interview method.

1. Motivators, barriers, and expectations of women entrepreneurs in light of international and national case studies

Taking into account international research, the factors that determine women's decision to start their own business can be divided into two groups (Jennings & Brush, 2013): (i) pull factors (independence, self-realisation, increased income);(ii) Push factors (job dissatisfaction, flexibility, family considerations, insufficient earnings).

Unfortunately, in the case of women, push factors are more often decisive in deciding to run their own business, and market opportunities and opportunities for personal development are less frequently perceived.

In many countries, women face particular difficulties in obtaining business capital, e.g. through additional requirements for securing loans. At the same time, financing problems are more often the reason for terminating a business than for men. Additionally, women are more likely than men to feel fear of failure when starting a business. This is typical for all regions of the world. In addition, women are less evaluated than men for their skills and abilities in business. In many countries, it is more difficult for women to start a business due to lack of education and the levels of illiteracy are higher among women. However, in the self-employed group, women are more likely than men to find it difficult to start a business (Elam et al., 2019).

In the United States, women decide to start their own business due to the lack of development opportunities in their current job (frustration related to the lack of possibilities for self-fulfilment in their current job) and the need for independence and the possibility of reconciling work and family life (Avolio Alecchi&Radović-Marković, 2013).

According to the report "Women's Entrepreneurship and Innovation" (European Commission, 2018), the determining factors for Swedish women to become self-employed are: passion; desire to be independent, greater flexibility of working hours; tiredness of the previous work situation; seeing a gap in the market and being able to take advantage of the opportunity to fill it. However, among the barriers that hinder Swedish women from taking the decision to start a business, the most common are (European Commission, 2018): lack of access to financial resources and the right contacts; and lack of self-confidence and difficulties in building trust / credibility with others.

Studies on female entrepreneurship in the ICT sector (conducted in countries: Estonia, Cyprus, the United Kingdom, Austria, Poland, and Spain) indicate that the main motivators deciding to enter this sector and indicated by women

are (Myonghee, 2020): possibility of self-determination; desire for self-realisation; freedom and control over own work; confidence in the success of the idea/product; desire for higher earnings; unwillingness to work for someone else; increase in social status; fear of losing a job.

The barriers of women's entrepreneurial activity in the ICT sector - both on the side of women themselves and of the market - are above all (Myonghee, 2020): lack of flexibility of the labour market (difficulties in changing employment, maintaining employment or re-entering the labour market), bureaucracy; problems with access to financial resources for start-ups; problems with obtaining appropriate qualifications for running their own business (gap between the number of women and men obtaining higher education in ICT); problems with establishing appropriate business contacts; lack of self-confidence and appropriate qualifications (in the case of ICT, stereotypes about gender predispositions to pursue a high-tech profession), difficulties in combining work and family life; lack of knowledge of the formalities for setting up a business; lack of management skills and entrepreneurial competence; risk aversion; lack of role models / good practices to follow.

Attention should also be paid to the situation of women in developing countries with a low level of GDP per capita. The main barriers that prevent women in these countries from taking the decision to start their own business include (Tadesse, 2020): 1) Difficulties for women to start and run businesses due to culture, religion, and traditions. 2) Women's difficulties in obtaining funding for their own business in the form of bank loans and informal loans. Financial institutions require higher collateral from women or the affiliation of loan contracts also by a man. This ultimately results in women using savings rather than loans when starting a business (this excludes women who do not have savings). Additionally, investors are less interested in supporting female-led companies. 3) Women have less business experience than men. This is mainly due to women's limited access to training in this field. 4) Women have fewer business contacts, do not know how to deal with government bureaucracy, and have less negotiating power, which limits their development (problem with accessing new markets through lack of contacts and knowledge). Consequently, they operate on a smaller scale and rarely join networks (which tend to be male-dominated and difficult for women to access). 5) No or limited access to technology due to lack of funding. Public Internet access sites are not friendly to women due to work hours and an environment that is not conducive to women. This makes them feel uncomfortable in using modern

technologies. Legal and institutional barriers. Women have little access to policy makers (and on the other hand, women are more vulnerable to corrupt officials). 6) Legal conditions reduce their ability to own resources or obtain inheritances. 7) Difficulty in combining business and family responsibilities and less mobility for women. Moreover, in developing countries, women's entrepreneurship is very often a result of necessity (lack of other options for maintaining the household).

However, what determines Polish women to run their own business is mainly (Kupczyk, 2009): striving for independence and self-reliance (deciding about one's own fate); striving for higher income and financial independence; possibility of professional development; negative experiences from hired work; favourable market conditions; the threat of unemployment. Other factors – motivators of entrepreneurial activity of Polish women – are (Kupczyk, 2009; Balcerzak-Paradowska et al., 2011): economic factors related to the increase in the level of wealth of society, contributing to the development of services, which provide space for women's entrepreneurship; cultural factors related to the perception of women in the role of an entrepreneur; institutional and demographic factors, such as fertility. On the side of barriers – inhibiting entrepreneurial activity of Polish women - one can mention (Kupczyk, 2009; Balcerzak-Paradowska et al., 2011): barriers to access to finance; lack of entrepreneurial skills; cultural barriers: lower self-esteem, less belief in success, more fear of failure, lack of self-confidence, and belief in the effectiveness of actions towards achieving the goals of the organization; educational barriers (lack of information and knowledge on how to set up, run, and develop your own business successfully); traditional socialization (perpetuating the traditional division of social roles according to gender), difficulty in reconciling work with the role of wife/mother; institutional barriers such as underdeveloped access to childcare institutions.

Thus, comparing the results of international and national case studies on barriers and motivators of women's entrepreneurial activity, one may draw the conclusion that, depending on the level of development of the economy, their decisions are driven by either pull or push factors. Thus, in developing countries with a lower level of GDP per capita, push factors predominate, and, in addition, it is the lack of other alternatives to ensure a minimum existence for oneself and one's family. In developing countries with a higher level of GDP per capita, we can talk about a mixture of these two groups with a predominance of pull factors. However, in developed countries, pull factors predominate.

In relation to the expectations that women have of becoming self-employed, we can also apply a three-tier division. Thus, in less developed countries, women are most often motivated to start their own business by necessity, the lack of other options for earning a living (maintaining a large household, or even - as in Ethiopia - the desire to survive). On the other hand, when moving to a higher level of development of a given country or region, the desire to find a balance between family and business, self-fulfilment, greater independence, higher earnings, and better benefits in the case of social benefits (the last factor is characteristic for the system concerning running a business in Austria) is more often dominant. However, studies show that, globally, women are less motivated to be entrepreneurs than men. Moreover, women are more likely to start a business if they are confident and see an opportunity. Moreover, women are more likely to pursue a combination of economic and non-economic goals (e.g. creating a good product, satisfying customers, and helping others) (Jennings & Brush 2013; Tadesse, 2020).

In Poland, still one of the basic expectations from self-employment is the possibility to get higher earnings (sometimes even to get out of financial problems and take care of the family). Often Polish women also indicate that the motivation is the possibility of breaking the “glass ceiling” (overcoming stereotypes) and gaining respect and prestige (the feeling of being needed and important). Other motivators mentioned are: (i) greater job satisfaction and freedom of action (new challenges, need to do something more interesting); (ii) opportunity to set one’s own rules; (iii) opportunity for personal development and professional stability (fuller use of one’s qualifications and skills); (iv) reconciliation of professional and family roles (convenient / flexible working hours, opportunity to work from home); but also (v) expectation of work without tensions (Kupczyk, 2009; Balcerzak-Paradowska et al., 2011).

Given the characteristic management style of women, some global trends can be identified. That is, women are more likely to engage in activities in the trade sector. Unfortunately, women offer innovative products less frequently than men, tend to create smaller companies than men, and provide fewer jobs. Most of the time, women run businesses in one person. Compared to men, they also have somewhat lower aspirations regarding the development of their companies (women’s companies are smaller and develop more slowly) and are less oriented toward internationalization of their activities (companies run by women are more often focused on the internal market). Furthermore, companies established by women tend to have a lower initial capital and are less willing to use external financing (Elam et al., 2019). On the other hand, according to

research carried out in Sweden, the women's management style is characterised by the following characteristics (European Commission, 2018): higher use of ICT tools to run the company than men; striving for stable growth and development of the company to sell it.

Swedish women are much more likely than men to join chambers of commerce, to receive training in entrepreneurship and finance, and to organize internal training for their employees. In addition, they consider the search for qualified employees as the most important aspect of running and developing a business (European Commission, 2018).

Characteristics of the management style preferred by women from developing countries with lower GDP per capita include (Tadesse, 2020): 1) most women-owned businesses are micro and small businesses; 2) women are less likely to buy companies than men; 3) women are less likely to hire employees; 4) women are more likely to choose less risky ventures; 5) women spend slightly less time on their business ventures and identifying business opportunities; 6) women use modern technologies in business less frequently (due to lack of access to them); 7) women rarely decide to internationalize their business (they run businesses based on a geographical customer base); 8) women have fewer business and management skills (due to less access to information and knowledge).

On the other hand, in Poland, women often rely on their husbands to manage their businesses. They are more conservative and less open to innovation. But they are more likely than men to see things through to the end, are more committed, cooperate better, are more communicative, and persistent, and prefer a democratic management style (partnership management). In addition, they recognize the human dimension of business decisions. They share knowledge with employees more often than men. They are more decisive and easily gain more trust. Creative leadership, the use of emotional intelligence, and cooperation are also characteristic of Polish women (Kupczyk, 2009).

In the opinion of some entrepreneurs, women being owners of companies take on some features ascribed mainly to men, not always positive, e.g., inclination to aggression, ruthlessness, to be able to catch up with men in the business field (Balcerzak-Paradowska et al., 2011).

2. Gender equalization policies considering international and national studies

Two main types of measures can be identified within the framework of gender equalization policies: financial - launch financial resources dedicated to women;

and non-financial - conducting various forms of support for women in the form of training, counselling, mentoring, access to international cooperation networks.

In developing countries with lower levels of GDP per capita, reforms of financial policies and regulatory frameworks are still needed to increase women's access to external capital and enable them to start their own businesses. At the European Union level, good practices in gender equalisation policies include: The Gender Equality Framework Strategy. This is a program to promote equality between women and men by coordinating and funding horizontal initiatives on: (i) supporting national organisations providing equal opportunities, (ii) equal access to training, vocational education, etc., (iii) increasing women's participation in the labour market by using ESF funds to expand the provision of child-care and dependent adult care services. Table 1 provides a summary of examples of national initiatives for equal opportunities for professional development in the context of gender.

Table 1. Good practices in gender equality policies in EU countries and Norway

Country	Best practice
Austria	Programmes supporting the combination of work and family life and an integrated education system (e.g. in IT) dedicated to women
Cyprus	Committee for Gender Equality in Employment and Vocational Training, which oversees, among other things, a special government programme to support women's entrepreneurial activity
Estonia	One-stop-shop center that offers comprehensive assistance to women interested in becoming entrepreneurs
Spain	Secretariat for Equal Opportunities and Equality for Women and Men. OPTIMA program to implement equal opportunities for women and men in companies.
Norway	Radical regulation mandating gender equality on boards of companies listed on the stock exchange, noncompliance with which carried the threat of liquidation of the company.
Sweden	Swedish Regional Development Agency (Tillväxtverket) with programmes to support women, e.g. through government ambassadors to support women entrepreneurs, promotion of entrepreneurship among women, establishment of state support centers for women's business.

Source: Own elaboration based on (Myonghee, 2020; Kupczyk, 2009).

The good practices discussed in the policy of equalizing opportunities for professional development in the context of gender are at the same time postulates

mentioned by the Polish women surveyed, who pointed to the following solutions which could help develop entrepreneurship among women (Balcerzak-Paradowska et al., 2011): 1) lower taxes and contributions (labor costs); 2) greater availability of capital (effective system for obtaining support for business development, expanding the network of consultation points); 3) development of care for young children and better access to technical infrastructure (increased interest of employers in the development of a network of facilities providing care, education, recreational and sports services to children and young people); 4) simplified procedures (easier and shorter); 5) better social image of entrepreneurs (activities aimed at changing stereotypes in the perception of the roles of women and men and at shaping partnership relations in the family, promotion of a partnership family model); 7) promotion of research and development. Individualised support for enterprising women (coaching, mentoring) and individualised school education for women (development of characteristics and formation of appropriate attitudes favourable to entrepreneurship among women).

3. The situation of women entrepreneurs in the light of their own research

In order to develop recommendations for the activation of women to entrepreneurial activity and to describe “good practices”, in-depth interviews were conducted with 21 women. These interviews allowed for the development of case studies describing (1) internal barriers - own beliefs, stereotypes (patriarchal family model); and (2) external barriers - in terms of infrastructure such as childcare facilities, financial; inhibiting women’s entrepreneurship and (3) factors motivating women to take decisions on business activity and business management (4) factors limiting women’s professional success.

During individual in-depth interviews the respondents were willing to give tips encouraging young women (school graduates) women (school leavers) to take decisions on starting their own business. They attempted to assess education in terms of its preparation for the labour market. They attempted to assess education in terms of preparing graduates of different types of schools to perform managerial roles - managing teams of employees or managing teams of employees or a company. As well as presented their own opinions, solutions and ideas concerning the need to implement various activities which should be undertaken by schools and other labour market institutions in order to prepare and support students in taking up such roles in the future.

3.1. Selected elements of the surveyed women entrepreneurs

To correlate the respondent's responses to the questions contained in the main part of the questionnaire with the profile of the company they represent, the questionnaire included several characteristics: the year of the company's establishment, ownership sector, the main type of activity (further classified according to PKD), the size of the company measured by the number of persons employed under employment contracts, and the scope of operations in the market.

Most of the respondents, i.e. more than 1/3, represented companies established in 2000-2010. More than 1/4 of them indicated that the company they worked for was established in 1989-1999. Slightly more than 13% of women represented the longest operating companies (before 1989), and only slightly fewer, i.e. 12%, represented companies operating for less than five years. In almost 11% of the cases, the year the company was established was not established.

The vast majority of participants in the survey, almost 86% representing companies in the private sector. The survey participants worked in companies representing a very wide, difficult-to-classify, range of specialties. From the point of view of the type of activity carried out by the company, the most numerous were representatives of trade, almost 20% of the total, followed, in equal parts, by the textile and clothing industry, and health care and social assistance, about 10% each. Furthermore, educational entities, almost 8% of companies, and industrial processing, more than 6%.

Less represented were firms operating cosmetic and hairdressing services, finance and banking, professional, scientific and technical activities, and administrative units.

The majority of respondents, almost 60%, are connected with microenterprises, i.e., enterprises that on the day of the survey had no more than 9 employees. Most of the respondents, almost 60%, are connected with microenterprises, i.e., those in which no more than 9 employees worked under an employment contract on the day of the survey. Small companies, in which between 10 and 49 employees had an employment contract, represented more than 21% of all women surveyed. The remaining 20% of the respondents were equally employed in medium-sized companies, with 50 to 249 employees having an employment contract, and in large companies, with 250 and more employees having such a contract. The dominant group of respondents (over 44%) were persons representing companies of local character, i.e., covering with their scope of operations the market in a given commune or district. Companies operating in a wider market, within a province, were represented by almost 1/4 of the respondents. Almost 18% of all

respondents indicated the national market as the scope of their company's activities, i.e., covering several voivodships or the entire country, and more than 13% of them stated that their company operates also on the international market.

The construction of the survey questionnaire also made it possible to determine the social characteristics of the respondents themselves, as they were asked about their length of service, age and number of children, as well as how large a team they manage, the number of subordinates. Among the respondents, dominated, accounting for almost 35%, those with a total length of service from 11 to 20 years, the second in terms of numbers was a group of respondents with 21 to 30 years of work, almost 28%. The others, almost equally, indicated short work experience, up to 10 years, and work experience over 40 years. Women representing a wide range of ages participated in the survey but were more often mature. One may think that this is related to the subject of the survey, as professional success generally requires experience. Women over 46 years of age constituted more than half of the respondents, and over 30 years of age more than 93%. There were also respondents under 30 years of age among those who participated in the study - just over 6% of the total.

The women surveyed most often had one child - almost 42% of the total, followed by two - 38%, about 15% were childless, and 5% indicated that they had more children.

More than half of the women who participated in the survey managed a group of employees ranging from 1 to 9 people, and almost 30% of them exercised managerial functions over a staff team of 10 to 49 people. Just over 13% of the respondents were sole proprietors, and very large teams - 50 to 99 employees and more than 100 - were managed by almost 3% and just over 3% of the respondents, respectively.

The majority of women with higher education were those with a master's / master's degree (87.8%), followed by those with a bachelor's degree (20%) and those with a third level of education, ie higher education (8%). Among women with higher education, the most numerous group was those with a master's/master's degree in engineering (87.8%), followed by those with a bachelor's degree (6.5%) and those with a higher third degree, that is, a doctoral degree (5.7%). The group of respondents with secondary technical education included those who graduated from technical secondary school (58.3%), postsecondary school (23.6%) and specialised secondary school (18.1%).

The most numerous group were women who graduated from economic and business faculties and management (about 1/3 of all respondents), the next

group were those who graduated from technical faculties (about 13%), and then medical faculties (slightly more than 11%). Further groups represented the following fields of study: food, law and administration, pedagogy, IT, and social.

3.2. Self-employment key reasons

More than half of the respondents are self-employed and have never worked for someone else (63% of the respondents answered yes). The rest are self-employed but have been employed in the past as managers (14% of respondents) or are self-employed and employed as managers (8% of respondents). The vast majority of the respondents were women who had run their own business in the past and are currently employed as managers (15% of the respondents).

From the 21 interviews conducted with women to detail the key survey questions, there are additional conclusions on tips for young women/school leavers that could encourage them to run their own business/perform managerial roles (below is a list of conclusions representing authorised quotes from the survey):

1. "Believe in yourself, value the emotional approach in management and use it properly, develop yourself, learn, listen to others, and be able to listen to them."
2. "Personal development, business training, courage and not being afraid to take risks."
3. "Overcoming one's own weaknesses and barriers, courage."
4. "Courage, believing in yourself, in your abilities, and knowledge. Start, don't wait (the rest will happen)."
5. "Independence of time and decision making, being the boss of yourself."
6. "Knowledge of the industry, good education soft skills (and their formation in the early stages of education)."
7. "Knowing one's own capabilities and limitations, making a "self-inspection" about oneself, finding the right people for the team."
8. "Gaining experience in different areas, constantly trying, not avoiding challenges, working diligently, building authority, market value, continuous development, continuous improvement, remember that despite everything, it is difficult to reconcile private and professional life, but you should try."
9. "To learn from every failure, not to break down, to build self-confidence, not to be afraid of responsibility, to act with integrity, and to be motivated to develop."

10. "Answering the question about one's own resources both qualifications and personality traits, setting goals for oneself and placing them in time, determination and consistency in action, persistence in action, overcoming failures, establishing partnerships to support one's own actions."
11. "Confidence in one's own strengths and abilities, acquiring new qualifications, gaining experience, ability to reconcile professional and family life, developing lifelong learning skills."
12. "I think a school graduate should first start working "for someone". In my opinion, starting your own business should be the next step. It is important to believe in your own abilities but at the same time to be humble."
- 13) "Foreign languages, further education, participation in associations."
14. "Believe in your abilities and uniqueness, you just have to know your strengths and find your place. Change your way, but always go forward, don't give up."
15. "Count on yourself."
16. "Dedication to work and strive for success."
17. "Self-realisation, testing one's own abilities, greater flexibility of working hours, deciding on one's own development, courage, belief in the success of an idea."
18. "Take your destiny into your own hands, not dependent on men. Working in your own business gives you the opportunity to realise your own dreams rather than someone else."
19. "You are the master of your own time and you shape your career yourself; thanks to this, you build your own sense of value, which in turn translates into satisfaction in your professional life, which in turn translates into satisfaction in your personal life. Develop, educate yourself, and don't be afraid to face male competition."
20. "I recommend a profession that gives you satisfaction and slowly reconciles your professional and family life."
21. "I recommend a profession that is in line with your interests. Honesty and diligence are important. Family support makes success bipolar (family and work)."

Regarding the style of operation, the female respondents considered that they are characterized primarily by an orientation towards building and

strengthening bonds within the managed team (22% of the respondents answered so). Other characteristics indicated by the female respondents were: (i) a significant share of intuition in decision making (18% of the respondents answered yes) and an orientation towards building networks with external partners (17% of the respondents answered yes).

The 21 interviews with women aimed at specifying the key questions of the questionnaire resulted in additional conclusions concerning changes in operating style in the areas of human resources, project, and company management which took place during the managerial career of the surveyed women so far (the following list of conclusions constitutes authorised quotations from the survey):

1. "In the initial periods of running the business, it was a problem to enforce the requirements placed on employees, as experience was gained (training in human resource management) a proper remuneration and motivation system was developed and implemented, and communication skills with the team were improved, which helped to create the right atmosphere at work and increased the efficiency of the team."
2. "Increased importance of considering the risks that may occur in project management already at the planning stage. Increased emphasis on work-life balance."
3. "Increased confidence in the team (more responsible tasks, requiring more commitment), strengthening team bonds, continuous communication and collaboration with the team."
4. "Areas that are still important to me are: (i) team orientation, individual development of each team member, and (ii) innovations that set the direction of my actions /work. Increased distance from decisions (more caution), especially risky ones."
5. "Increase in systematicity, accuracy in the work performed, development of skills to establish and manage relationships with clients, development of negotiation skills."
6. "Acquisition of the ability to delegate tasks, which allows us to focus on strategic issues for the company, i.e. establishing and developing contacts with external clients. Increased attention to and acquisition of skills in promotional and informational activities, which are very important for the development of the company."
7. "Acquiring skills in team management and delegating tasks and enforcing requirements from the team."

8. "Increasing emphasis on the role of the team, strengthening team bonds (a good team is very valuable). Developing external contacts, attracting new partners."
9. "Maintaining relationships within built partnership networks, increased awareness, and consideration of risk, when making difficult decisions."
10. "Acquisition of team management and delegation skills and building relationships within the team, looking for new solutions that can support the company's activities."
11. "Increase in orientation toward cooperation in a team, development of innovations, change in the way work is organised, search for opportunities to obtain support from EU funds."
12. "Increased awareness of the role of the team, building internal relations and shaping employee loyalty to the company and vice versa. Orientation towards foreign markets, including exotic markets such as Africa."
13. "As the company grew, my management style had to adapt to our growth. It has evolved as we have 'scaled up' with more employees and expanded and increased market share. I can most simply describe the change in attitude, I now believe that nothing is impossible."
14. "I have become more resilient to stressful situations, I separate personal and professional matters, I have more distance from employees and customers, my decisions are well thought out."
15. "I take more factors into account when making decisions, I eliminate unfavourable actions faster."
16. "I am aware of working mothers, I understand their problems. However, I think that at the beginning of my work my relations with employees were too private, which bothered me later on."
17. "I have noticed that my acquired experience allows me to see the issues of the company where I am employed from a broader perspective; I bet on people and their qualifications, because this is what makes my team successful."
18. "Unfortunately, over the years I have not noticed a significant difference, and I have even increased my scepticism about subordinates and their loyalty to the company."
19. "The approach has always been the same: work in harmony with family life, conscientious, dutiful, punctual, honest, this is what I have stuck to since I started working."

In two cases, the respondents did not notice any changes in their operating style in the areas of human resources, project, and company management over the course of their managerial career to date.

3.3. Motivators, barriers, and expectations regarding running a business / taking up a managerial position

According to the respondents, the basic factors of starting up their own business are: striving for independence, independence in decision-making (23% of the respondents) and the desire for higher income / financial independence (18% of the respondents). Unfortunately, the factor related to the ease of obtaining financial resources for new and developing companies was indicated by female respondents as marginal (2% of respondents). Such a distribution of answers may be a result of either lack of familiarity with available programmes for new and developing companies (lack of interest on the part of respondents or inappropriate way of information and promotion used by institutions granting the indicated support) or complicated procedures connected with obtaining support by new or developing companies.

The most frequently indicated limitation in respect of taking the decision to start up a business was lack of faith in one's own abilities/fear of failure (24.07% of respondents) and lack of own financial resources (18.17% of respondents). Further indications of the barriers of running one's own business included: the tax system, strong competition on the market, and difficulties in finding customers. What is important, the respondents sporadically indicated the lack of support from their closest family as a factor that impedes them from taking the decision to start their own business.

Expectations indicated by the respondents and related to taking up a business / taking up a managerial position, concerned mainly: financial satisfaction (attractive salary, financial stability) (24% of respondents); the possibility of using one's own qualifications and competences (19% of respondents); greater autonomy in decision-making (19% of respondents); and the opportunity to prove oneself in a new role / taking up challenges (16% of respondents). To a lesser extent, respondents were concerned with gaining a strong position in the labour market (2% of respondents) and the opportunity to make national and international contacts (2% of respondents). The indicated factors concerning the establishment of contacts may be partly disturbing due to the fact that they may indirectly influence the range of conducted activity, limiting it to the local range (powiat,

commune), and in consequence limit the development of the company (limit going beyond the local market, i.e., internationalisation of conducted activity).

3.4. Gender equality policies

The postulate most frequently indicated about the activities to be undertaken by companies in the field of equalization of opportunities for professional development in the context of gender was the postulate about the establishment of company crèches and kindergartens (19% of respondents). Also important for the women surveyed were activities in the field of organising training to improve women's professional qualifications (16% of the respondents) and the introduction of flexible working hours, also for managerial positions (16% of the respondents).

Regarding the ways of supporting the policy of equalizing professional development opportunities in the context of gender, the postulates of the female respondents were convergent in terms of type with the measures that companies should take. In the first place, women who responded indicated improving access to crèches and kindergartens (22% of respondents). The following places were occupied by: organisation of free training to improve women's professional qualifications; launching of assistance programmes for mothers returning to the labour market; promotion of positive examples of women's professional activity, profiles of successful women, so-called good practices (in each case 17% of respondents answered yes).

3.5. EU funds and women's situation in the labour market

It may be of concern that most of the women interviewed did not use the support from EU funds (54% of the respondents said so). However, taking into account the first period of support (after Poland's accession to the European Union in 2004-2006) and subsequent programming periods (after 2006), the share of using the EU funds' support increased (10% of female respondents declared participation in programmes in 2004-2006, and already 28% indicated using support after 2006). Therefore, it can be concluded that there is an increase in awareness of the possibilities associated with the support from EU funds (this can be a result of, among others, appropriate promotional and information campaigns), as well as in the skills of respondents in using this type of support (this can be a result of, among others, appropriate training and advisory programmes).

Regarding the type of support used by female respondents, both in the years 2004-2006 and in the years 2007-2013, most respondents indicated support for purchasing fixed assets (35.94% and 36.26% of respondents, respectively). Next, the female respondents pointed to training. In this case, the share of respondents in this form of support in the years 2007-2013 decreased compared to the first programming period 2004-2006 (from 34.38% to 28.57% of answers). On the other hand, the share of using support for the implementation of innovations increased (from 10.94% to 13.19% of answers). The last result may be caused by a change of focus in the areas covered by support, i.e., a shift from support targeted at the company's basic activities to support targeted at the development of the company's innovativeness.

Most of the surveyed women did not see any connection between the position of women and the use of EU funds (45% of the respondents said so). Only 17% of the respondents indicated that there had been a significant improvement and 19% that there had been a slight improvement in the situation of women in the labour market related to the use of EU funds. Such a distribution of answers of the surveyed women may be caused by, among others: lack of awareness of the impact that the implemented projects may have on the situation of women, low awareness of the main assumptions of the principle of gender equality, and the possibility of conducting activities in accordance with this principle, both among the project providers and institutions responsible for the implementation of programmes.

3.6. Women's views on career success

When asked what professional success means for you, women participating in the study most often indicated that it is satisfaction, contentment, happiness (31.4% of all indications). Of a total of 478 indications, it was almost simultaneously indicated that it is the realization of goals and dreams (22.4%) and the achievement of a very good material situation (20.9%). The feeling of self-realisation and independence is also, according to women, a confirmation of achieving professional success (11.5%). 23 persons, i.e. 6.5% of the total number of respondents, did not decide to give a definition of success (most of them represented the textile and clothing industry, trade and repair of motor vehicles, and industrial processing). Women working in companies representing the textile-clothing area most often defined success as satisfaction, contentment, and happiness as well as realization of goals and dreams. Such indications also dominated among women

employed in education and industrial processing. On the other hand, women representing professional, scientific, and technical activities, while defining success, paid attention first of all to independence and a sense of self-fulfilment as well as the material aspect and achieving a very good financial situation. For women working in the trade and repair of motor vehicles, professional success is associated mainly with the material aspect and achievement of a very good financial situation, as well as with satisfaction, happiness, and contentment. The latter aspect is also particularly emphasised by women employed in the field of health care and social assistance.

For women working in the public sector, success was much more often associated with job satisfaction (6 percentage points more indications) than for women in the private sector. The latter, in turn, defined their professional success much more often from the perspective of achieving their goals and dreams. The material aspect was also taken into account much more often by women representing the private sector. It was also women occupying high positions in private sector companies who twice as often indicated independence and a sense of self-fulfilment as important elements of professional success.

The analysis of the collected information shows that women working in bigger companies (employing more than 50 persons) while defining success paid less attention to the material aspect than women employed in companies where the number of persons employed on the basis of an employment contract is up to 9 persons or between 10 and 49 persons.

The respondents working in large and medium enterprises associated success with the realisation of goals, dreams, and own ideas the most. At the same whappiness, and professional satisfaction. The latter definition was also particularly close to women working in small and micro-enterprises.

When defining their success, successful women working in companies established before 1999 point first of all to job satisfaction and secondly to realisation of goals and dreams. On the other hand, those whose companies started their activities in 2000-2010 and 2010-2018 define success from the perspective of satisfaction combined with a good financial situation.

Especially in newly established companies (in 2010-2018), professional success is associated by women in managerial positions with satisfaction, contentment, and happiness (as much as 40% of the total number of indications in this group).

However, independence and a sense of self-fulfilment are most important for women working in companies starting up in the years 2000-2010. Professional

success for women working in companies operating on the international market is, in particular, achieved job satisfaction and, in second place, achievement of goals (respectively: 39.3% and 24.6% of the total indications in this group of respondents). These women are less likely to associate professional success with material aspects and a good financial situation (only 9.8%). On the other hand, in companies operating in local markets, women tend to indicate the achievement of professional success and the material aspect (28.5% and 26.2%). Self-reliance and self-fulfilment are indicated above all by respondents representing companies operating in the provincial market (17.2%).

In the case of self-employed women, professional success is associated above all with satisfaction, contentment, and happiness, as well as it has a material dimension and means a woman's good financial situation (respectively: 28.3% and 23.5% of all indications in this group of persons). In companies, where the number of subordinates rises to 9 persons, the order of indications is similar; however, the realization of goals and dreams is indicated by women relatively more often as an important element of their professional success (i.e. 20.6% of indications). Also, in these companies, when defining their professional success, female respondents most often point to independence and self-fulfilment (similarly in companies, where the number of subordinates is between 10 and 49 persons). Where women in managerial positions have the highest number of subordinates (i.e. in the group of 50-99 and over 100 persons), professional success is definitely most frequently associated with job satisfaction and less frequently with material and financial situation.

It is mainly for women in managerial positions, who have children that satisfaction, contentment, and happiness are a reflection of success (respectively: for women with 1 child - 32.9% of the total indications in this group; with 2 children - 31.1% and with 3 children - 36.0%). The realization of goals, dreams, and own ideas is associated with success especially for women who do not have children (1/4 of all indications). Success for the latter group of women is also associated with material aspects and achieving a very good financial situation.

Women with higher education much more often than others indicate that professional success is above all about achieving satisfaction, contentment, and happiness (1/3 of indications). On the other hand, women with general education more often associate professional success with the material aspect and achieving a good financial situation (29.4% of indications, i.e., 11.6 percentage points more than women with university education). The least for both groups

of women, professional success is associated with independence and a sense of self-fulfilment (about 12% of indications).

Realisation of goals, dreams, and own ideas is most often defined as professional success by women with university education (23.7%) and at the same time it is most often defined this way by women with vocational education (27.3%).

For women with secondary technical education, professional success is, first of all, the material aspect, followed by satisfaction, then fulfilment of goals, and only then independence and a sense of self-fulfilment and various other aspects.

Satisfaction and happiness in the aspect of defining success were most visible in the statements of women who graduated from pedagogical faculties of education. On the other hand, when defining success, self-reliance and self-fulfilment were most often emphasised by respondents who graduated from mathematical and natural sciences as well as computer sciences. The material aspect in the context of achieving success was most often emphasised by those women who graduated from technical fields of education. On the other hand, the realisation of goals, own ideas, and dreams were particularly emphasised by those graduating in the humanities.

The analyses show that the age of the respondents may also be important in the context of defining professional success. For women up to 30 years of age such success is primarily the realization of goals, dreams, and own ideas (34.8%), while for slightly older women (31-45 and over 55 years of age) it is primarily satisfaction and happiness (almost 32% and almost 36% indications, respectively). Women 46 to 55 years of age consider satisfaction and happiness as well as the achievement of a good financial situation and the achievement of set goals, to be professional success to almost equal extent.

Professional success as satisfaction and happiness is defined mainly by women who have already had an employment length of 21-30 years (34.1%), 31-40 years (32.3%), and 11-20 years (31.3%). It is much less common for women who are at the beginning of their professional career (up to 10 years; 25.4% of indications). On the other hand, the material aspect in the context of professional success is determined by women with the longest and shortest length of service, i.e., 41-50 years and up to 10 years (24.0% and 23.7%, respectively).

Independence and a sense of self-fulfilment as professional success are especially associated with those women whose total service length is 11-20 years (16.6%) and up to 10 years (15.3%).

However, it is not very important for those with longer work experience. This research is confirmed by those carried out among women in managerial

positions in the public sector by the Institute of Labour and Social Affairs in 2012. According to this research, people in managerial positions show a high level of satisfaction with their job. According to the results of this study, the level of job satisfaction may be influenced by the workload, assessment of professional achievements, income, assessment of the possibility to manage one's own professional career, the age of women, and the possibility to reconcile professional and family life.

The distribution of the answers of the respondents who participated in the survey discussed in this report to the question whether they consider themselves successful women is interesting. 7.1% of them do not consider themselves successful women yet. Justifying their statement especially by the fact that: - the development of the company (financial and otherwise) is not sufficient; - the set goals have not been achieved or plans have not been realised; - the lack of independence and stability (financial and otherwise) is marked.

Opinions of success are slightly more often indicated by women currently working in private companies (most often operating on the national market), and less often in public sector companies (and operating on local markets). Consequently, depending on the ownership sector: 45.2% and 40.0% of the total of these groups of female respondents. Therefore, slightly more women representing the public sector than the private sector consider that they have not achieved success (10.0% vs 6.6%). Success is definitely more often mentioned by women working in small companies, i.e., employing from 10 to 49 people (51.3%) than in medium-sized companies employing from 50 to 249 people and large companies employing 250 or more people (31.4% and 37.1% respectively). In the group of the latter companies, there were definitely more women who stated that they were still on their way to achieving professional success (57.1% and 54.3%, respectively). On the other hand, as far as micro enterprises are concerned, one should note the very similar values of two indicators: informing that a similar number of women declare having already achieved success and women who are still on their way to achieve it (45.4% and 46.9%). Definitely, the highest number of women employed in companies, where the number of persons employed on the basis of an employment contract is within the range of 50-249 persons, belong to the group of women who claim not to have achieved success (11.4%). On the other hand, women employed in small companies reported the least success. Women, who worked at the time of the survey in companies established before 1999, more often admit to have achieved professional success (about 57% of this category of persons). On the other hand, those who worked in

companies established after 2000 do not consider themselves successful, stating that they are still on their way to achieving success. Definitely, women who are currently working in newly established companies, i.e., between 2011 and 2018 (11.6% of the total of this category of people vs. about 35% of those who admit to having achieved success) spoke most often about their lack of professional success. While conducting the analysis, the researchers also wondered whether the number of subordinates could influence the assessment of women's perception of success achievement. It turns out that women who have between 50 and 99 subordinates in their companies are the most sceptical when it comes to their declarations of success. They believe that they are only in the process of achieving such a path (66.7%). This is also the group with the highest percentage of women who believe that they have not achieved success (22.2%). A similarly conservative assessment can be observed among women running their own business. Among these women, almost 60.0% said that they are still on the way to achieving their own professional success. They want to develop their company all the time.

In companies with the highest number of subordinates (over 100), female respondents indicated the achievement of success the most often (66.7%) and, at the same time, none of them indicated the lack of such success.

Women with a total longer work experience of 31-40 years (79.3% of this group) are more confident about achieving success, followed by women with 41-50 years (66.7%) and women with 21-30 years (51.0%). Respondents with short work experience are not fully convinced of their success yet, they think they are in the process of achieving it. These are mainly women with work experience of 11-20 years (almost 66.0% of them) as well as those who are only at the beginning of their professional career and have not been working for more than 10 years (71.7% of all women in this category).

Analyses show that as women's age increases, their confidence in achieving success, i.e., professional fulfilment, and more, increases. Therefore, in the age group of up to 30 years, 27.3% of women believe that they can define themselves as a successful woman. Only one in four women aged 31 to 45 thinks the same.

In the older age group, over 55 years old, the figure is as high as 76.5%. However, it should be noted that almost 25% of women in this age category are not completely convinced that achieving success or think that they are still striving for it. Also, every second respondent aged 46-55 believes that she can describe herself as a successful woman.

Higher education women more often than others declare that they have achieved professional success (47.3%). The percentage of women with general

education is similarly high (46.4%). However, the latter are also more often of the opinion that they cannot describe themselves as successful women (10.7% of women with a LO education). Respondents with secondary technical education are most doubtful about their professional success (59.7%). They claim that they are still on the way to achieving such success. Only one in three of them definitely considers herself as a woman who has already achieved professional success.

In individual professional groups, diverse opinions of women on how to achieve success can be observed. In particular, women who graduated from the following fields of study: technical (48.8% indications in this professional group), medical (47.2%) and mathematical and natural sciences (53.5%) admit to achieving success. At the same time, in the first two professional groups, the highest percentage of answers indicating no professional success was recorded (respectively: 12.2% and 8.3% in each of these groups). Also women who graduated from the following fields of study: IT, social sciences, food studies, humanities, pedagogy, law, and administration, as well as economic and business studies, are more sceptical about their professional success. In the opinion of these women, they are only on their way to achieving their professional success.

It turns out that the more children a female manager has, the more she is convinced that she has already achieved success. On the contrary, the fewer children a woman manager has, the less likely she is to form an opinion about success. Therefore, women who do not yet have children mainly (72.2%) claim that they are only in the process of achieving their success. Only 22.2% of this group of respondents declare that they have achieved success. Especially women currently employed in companies operating in the area of health care and social assistance, as well as in the textile and clothing industry, declare success. Women working in the “wholesale and retail trade; repair of motor vehicles” and in the industrial processing sector are mainly convinced of the lack of such success. Also, among the group most uncertain about success are respondents who are employed in the section “commerce...”, IT and education.

Conclusions and recommendations

Analysing the results of the research and reviewing national and international literature, one may draw a conclusion that in countries / regions in which GDP per capita is growing (including Lodz voivodship) the differences between “female” and “male” entrepreneurship motivators and barriers are slowly blurring. SME’s owners have similar hopes, expectations, and fears; they face

similar institutional barriers and economic fluctuations. Cultural norms that do not see women as business owners are a thing of the past, and female entrepreneurs do not signal much fear of challenges. The next generation of women shows a high openness to change and a willingness to take risks. Similarly, to men, they also perceive qualities favourable to entrepreneurship: diligence, patience, creativity, innovation. Women's knowledge of entrepreneurship is becoming equal to that of men. There is also a gradual shift in the family model towards partnership.

However, as the balance of women and men running businesses/managing companies/teams has not reached the "optimum", it is still necessary to take measures to achieve it in the form of:

1. ensuring that existing legislation works better; making the fight against the pay gap an integral part of employment policy, promoting equal pay among business; supporting the exchange of good practices.
2. legislation to prevent gender inequality and preferential treatment for women as the underrepresented sex.
3. the development of a childcare, educational and recreational/sports system for children and young people by the state in cooperation with businesses.
4. introduction of minimum participation of women in public authorities.
5. creating opportunities for shortened/flexible working hours or remote work for women.
- 6.

Moreover, due to the fact that the current program perspective 2021-2026 is a chance for the implementation of solutions advocated by women participating in the study (e.g. increased access to child care infrastructure; capital for starting a business; training and counseling dedicated to women), it is necessary to undertake all dissemination, training, and counselling activities in order to fully use the existing opportunities (increase the share of women applying for support). And here, the key role should be played by labour market institutions, including Labour Offices.

Bibliography

- Avolio Alecchi, B.E.& Radović-Marković, M. (2013). *Women Entrepreneurs Female Entrepreneurship Female Durability*. London, England: Routledge.
- Balcerzak-Paradowska, B., et al. (2011). *Przedsiębiorczość kobiet w Polsce*. Warszawa, Polska: PARP.

- Elam, A. B. (2019). *Global Entrepreneurship Monitor 2018/2019 Women's Report*. London, England: Global Entrepreneurship Research Association.
- European Commission, (2018). *Inclusive Entrepreneurship Policies: Country Assessment Notes, Sweden 2018*. Paris, France: OECD.
- Jennings, J.E. & Brush, C.G. (2013). Research on Women Entrepreneurs: Challenges to (and from) the Broader Entrepreneurship Literature?, *The Academy of Management Annals*, 7(1), 661–713.
- Kupczyk, T. (2009). *Kobiety w zarządzaniu i czynniki ich sukcesów*. Wrocław, Poland: Wyższa Szkoła Handlowa.
- Myonghee, K. (2020). Female Entrepreneurship in the ICT Sector: Success Factors and Challenges. *Asian Women*, 37(3), 43-72.
- Tadesse, D.A. (2020). Factors affecting women entrepreneurs in establishing their own business: The case of Afar Region, Ethiopia. *African Journal of Business Management*, 14(3), 86-92.

Resumos

Dilemas discursivos entre o relacional e o racional: definindo poder e autoridade quando se é empresária

O capítulo pretende dar visibilidade às estórias de um grupo de empresárias do norte de Portugal. Estas habitam universos socio-organizacionais e profissionais inscritos num simbólico que coloca as mulheres numa posição dupla de margem e alteridade. Isto porque o empresariado, enquanto espaço de poder e agência, continua a ser normativamente armadilhado pelo masculino. Em particular, interessa explorar como o poder é concebido pelas empresárias nos seus quotidianos de trabalho e de como aquele se materializa numa autoridade *genderizada* por recurso a práticas discursivas que valorizam diferentemente uma versão racional ou relacional do fazer negócio e das relações de subordinação e colaboração entre as empresárias e as/os suas/seus colaboradores, clientes, parceira(o)s de negócio e familiares.

Palavras-chave: Mulheres, Empresárias, Autoridade, Poder

O lugar das mulheres no pequeno empresariado português: factos e casos

O presente capítulo toma como foco específico de análise trajetórias socioprofissionais de empresárias de PME. A reflexão pretende dar assim enfoque a mulheres que criaram e dirigem empresas de micro, pequena e média dimensão e decorre de uma investigação mais ampla sobre o pequeno empresariado e o processo social de criação e desenvolvimento de empresas em Portugal. O capítulo privilegia dois níveis analíticos distintos na análise da relação entre empresarialidade e género: (i) um nível mais macro, que pretende oferecer um retrato evolutivo da presença das mulheres no domínio da atividade por contra própria,

tomando por referência o período temporal compreendido entre 1985 e 2009 e (ii) um nível mais micro de análise, centrado em trajetórias socioprofissionais concretas de mulheres que criaram e fundaram empresas.

A análise da composição de gênero do grupo socioprofissional dos empresários de PME permitiu identificar um conjunto combinado de características e tendências. Com efeito, os dados analisados evidenciam que estamos perante um segmento profissional masculinizado, existindo, portanto, uma baixa de taxa feminização e uma composição sexual assimétrica, que se tende a acentuar com o aumento da dimensão da empresa. Ainda assim, verificou-se, para o período temporal analisado, uma tendência de aumento da percentagem de mulheres empresárias nas três classes dimensionais de empresa consideradas. Uma análise desagregada por dimensão, permitiu concluir que a aumento do número de mulheres empresárias tendo sido mais evidente ao nível do segmento das empresas de micro dimensão. Ou seja, é na micro empresarialidade (propriedade e gestão de empresas de micro dimensão) que assistimos a uma maior presença de mulheres.

O segundo nível de análise, centrado nas trajetórias socioprofissionais de dois casos concretos de empreendedorismo feminino, permitiu, por sua vez, evidenciar e ilustrar a diversidade de fatores intervenientes neste processo. Por um lado, temos um caso de empreendedorismo alicerçado numa forte atração e vontade de procura do trabalho por conta própria, sendo de destacar a importância das qualificações elevadas, como elemento explicativo e facilitador dessa procura bem-sucedida (caso *Elsa Guimarães*); por outro lado, temos um caso em que o empreendedorismo, a criação da própria empresa, surge na sequência da procura de uma forma alternativa de integração profissional, ancorada em experiências profissionais prévias por conta de outrem insatisfatórias. Destaca-se, neste caso, a vontade de proteger, através de explícitas perspetivas e estratégias de crescimento do negócio balizadas, uma boa conciliação de esferas de vida (dimensão anteriormente penalizada no quadro das experiências de trabalho por conta de outrem) (caso *Paula Rodrigues*).

Palavras-chave: Empreendedorismo feminino, empresárias de PME, trajetórias

Coragem de fazer escolhas: Fundadoras e sucessoras gerentes de empresas familiares

Empresas familiares, sucessão e carreiras femininas constituem tópicos de discussão do presente capítulo. Cruzam-se contributos originários da literatura

sobre empresas familiares e género, com o intuito de propor um roteiro interpretativo das transformações protagonizadas pelas mulheres nos lugares de topo e liderança nas empresas familiares. Ainda que sejam visíveis persistentes desigualdades de género no acesso a lugares de chefia e constrangimentos significativos na conciliação da vida profissional com a familiar e privada, as empresas familiares têm sido palco de mudanças intergeracionais com notável presença das mulheres em carreiras de gestão e responsabilidade empresarial. Nesse sentido, importa responder à seguinte questão de investigação: em que medida as fundadoras e as sucessoras têm permitido alterações significativas nos padrões culturais das empresas familiares, em especial quando elas detêm elevadas habilitações académicas e experiência profissional? Partindo do estudo “Roadmap para Empresas Familiares Portuguesas” (NORTE-02-0853-FEDER-000018), que visou mapear esta tipologia empresarial dominante no tecido económico português, mobilizam-se resultados das entrevistas aprofundadas realizadas a empresárias/ gerentes de empresas familiares. Em articulação com a capacitação das mulheres em lugares de topo e chefia, destacam-se as dimensões geracionais, governação e familiares, incluindo a sucessão do negócio, que contribuem para o conhecimento das dinâmicas complexas de transformação das empresas familiares nas diversas fases do seu ciclo de vida.

Palavras-chave: Empresas familiares, Fundadoras e Sucessoras, Qualificação, Modelos culturais

Mulheres em altos cargos de empresas familiares: experiências de sucessão e desafios sobre igualdade de género

O papel crucial das empresas familiares nos domínios económico-social e de coesão territorial é inquestionável. As empresas familiares são expressão de projetos de vida tanto a nível económico e profissional, como familiar e educacional, ainda que assumidos diferentemente em função do sexo do(a) empresário(a). Pese embora os avanços significativos no quadro jurídico e educativo na promoção da igualdade de género, as assimetrias persistem, sobretudo nas esferas da vida profissional e familiar/ privada. O presente capítulo tem como enquadramento os projetos “Roadmap para Empresas Familiares Portuguesas” (Marques, 2018) e “Mulheres na liderança de uma empresa familiar: o que muda?” (Pereira, 2021). Assim, o foco será centrado em narrativas de quatro empresárias ou gestoras à frente de negócios familiares, destacando as experiências e autoperceções sobre igualdade de género e os obstáculos impostos às mulheres em altos cargos,

bem como as dificuldades que estas enfrentam na progressão da carreira, cruzando-se os contributos oriundos dos estudos de género e das empresas familiares.

Palavras-chave: Empresas familiares, Empresárias/ gestoras, Igualdade de género, Conciliação.

Cooperação para a Sustentabilidade Social no Empreendedorismo Feminino – O caso das Mulheres à Obra

A comunidade Mulheres à Obra reúne mulheres empreendedoras com pequenos negócios que se apoiam mutuamente na prossecução dos seus objetivos profissionais. O capítulo analisa criticamente a atividade do grupo a partir da perspetiva dos seus membros, considerando o seu impacto ao nível da geração de práticas colaborativas, normas de reciprocidade e sentimentos de confiança interpessoal. Salientam-se os desafios colocados pela auto-organização, nomeadamente no que se refere a uma liderança colaborativa que entende cada empreendedora como parte ativa na busca por auto-soluções, em articulação com os seus pares.

Palavras-chave: Empreendedorismo feminino, Capital social, Participação, Estudo de caso

Potencial de empreendedorismo feminino: (contra)tendências e singularidades das diplomadas do perfil “Multiativo”

O tema empreendedorismo qualificado assume, por razões de índole económica e política, uma crescente importância para as mulheres na atualidade. Este artigo explora a forma como as diplomadas do sexo feminino constroem um maior potencial para uma carreira empresarial durante as suas trajetórias de transição do ensino superior para o mercado de trabalho. A partir dos dados obtidos num estudo intensivo sobre os projetos e itinerários profissionais realizado junto de diplomados universitários, focaremos a nossa reflexão nas orientações sociovalorativas e projetos de empresarialidade de um grupo de mulheres identificadas com o perfil “Multiativo” na tipologia do potencial de empreendedorismo. Os resultados sugerem que o ciclo de estudos e área científica do curso, em articulação com outros fatores, são determinantes na configuração e desigualdades do empreendedorismo feminino.

Palavras chave: Universidade, Empreendedorismo feminino, Orientações e projetos de empresarialidade, Socialização escolar e profissional.

“Gigantes invisíveis”: o protagonismo de esposas e mães nas empresas familiares da Região Sul do Brasil

Este estudo buscou ampliar a discussão sobre o protagonismo das esposas e mães nas empresas familiares da Serra Gaúcha, na Região Sul do Brasil, que, por vezes, não são vistas ou lembradas pela comunidade nas quais estão inseridas. A fundamentação teórica transita pelos dilemas clássicos das famílias empresárias (Alvarado e Pavon, 2016; Passos et al., 2006), observando as perspectivas do negócio, da propriedade e da família, colocando em primeiro plano os papéis essenciais destas mulheres nas dinâmicas da convivência familiar e em suas habilidades e competências empregadas na manutenção da perpetuidade das empresas (Kets de Vries et al., 2009; Ceja, 2016). Para alcançar o objetivo proposto, foram utilizados diferentes procedimentos metodológicos e instrumentos de pesquisa quantitativos e qualitativos no período de captação dos dados, entre fevereiro e abril de 2018. Foram feitas 41 entrevistas a partir da aplicação de um questionário online, bem como entrevistas semiestruturadas presenciais. Como resultado, foi possível confirmar que há uma expressiva participação de esposas e mães nos negócios familiares da Serra Gaúcha, e que estas exercem um papel ativo e fundamental para o êxito e a continuidade de suas empresas, embora nem sempre com a valorização merecida. Evidenciou-se, ainda, que estas mulheres cumprem plenamente os papéis essenciais da mãe na transmissão de valores aos filhos, no acompanhamento da educação e da carreira e, também, na mediação de conflitos.

Palavras-chave: Empresas familiares, Mulheres empreendedoras, Dinâmicas familiares

Emprendimiento femenino, del marco general al caso particular. Historias de vida de emprendedoras gallegas.

En este trabajo de investigación se pretende comprender el fenómeno del emprendimiento femenino desde el sentir, opinión y percepciones de las propias protagonistas. En primer lugar, se realiza una primera aproximación a través de la revisión bibliográfica de textos académicos. En segundo lugar, se consultan informes y datos estadísticos que permiten configurar el perfil de la persona emprendedora. En tercer lugar, se ilustra la información recogida con historias de vida de emprendedoras del sur de Galicia, mayoritariamente de la provincia de Pontevedra. La selección, por oportunidad y conveniencia, permite conocer la realidad emprendedora femenina en actividades ligadas al

comercio, hostelería y prestación de servicios. Los testimonios recogidos se contextualizan en el marco general del análisis del emprendimiento combinado con la caracterización de las mujeres emprendedoras que se desprende de datos, informes y estudios previos. El texto se organiza en base a las principales variables identificadas como explicativas por la literatura académica como puede ser la formación y experiencia laboral previa, o el acceso a ayudas económicas ofrecidas por las administraciones públicas, junto con aquellas otras que responden a nuevos retos como la digitalización o que han resultado significativas en este trabajo como la conciliación familiar. Esta investigación confirma la necesidad y conveniencia de aplicar la perspectiva de género en los trabajos sobre emprendimiento, introduciendo con claridad la variable maternidad -paternidad, en el caso de emprendimiento masculino- para alcanzar a comprender las razones, motivos y circunstancias personales que favorecen o dificultan la toma de decisiones.

Palabras-clave: Mujer, Empresaria, Emprendimiento femenino, Oportunidades de negocio

Successful women entrepreneurs in the lodzkie voivodship - case studies of entrepreneurial women's activities

Entrepreneurial activity of women is still at a lower level than entrepreneurial activity of men. Moreover, women's road to business success is more time-consuming and requires from women more effort than is required in the case of men's career. The causes of lower entrepreneurial activity of women in comparison to men should be sought in the attitude of women themselves as well as (to a greater extent) in the low share of the partnership family model in relation to the patriarchal model and other external barriers (such as stereotypes, education, etc.). As shown by numerous studies, women are faced with specific requirements to enhance their role in management. However, despite the existing procedural and legal arrangements, women's access to leadership positions is still hampered. Moreover, analysing the situation in Poland, a change in the situation of women in the labour market after the country's accession to the European Union is practically imperceptible or insignificant, despite the strongly emphasised policy of equal opportunities, especially in projects co-financed by the Structural Funds. The paper aims to (1) indicate factors motivating women to make decisions about running a business and managing a company/an organisational unit (2) identify barriers to women's professional

success, and then answer the question how to eliminate the barriers indicated and improve incentives.

Keywords: Women entrepreneurs, Career success, Entrepreneurial activity of women.

Notas Biográficas

Ana Paula Marques

Doutorada em Sociologia pela Universidade do Minho, é professora associada, com agregação, em Sociologia na mesma universidade, e investigadora permanente do Centro de Estudos de Comunicação e Sociedade (CECS) e colaboradora do Centro Interdisciplinar de Ciências Sociais/ Polo CICS.UMinho. É diretora do Mestrado em Sociologia, tendo sido membro do Conselho Geral da Universidade do Minho em dois mandatos seguidos (2009-2017). Presentemente é secretária-geral do Centro de Estudos Euro-Regionais Galiza e Norte de Portugal (FCEER). As áreas de investigação e publicação têm incidido sobre: i) trabalho, emprego, ensino superior e empreendedorismo; ii) desigualdades e reconfigurações dos mercados de trabalho; iii) relações de género e identidades profissionais.

Emília Fernandes

Doutorada em Ciências Empresariais pela Universidade do Minho, é professora auxiliar na Escola de Economia e Gestão na mesma universidade, e investigadora permanente do CICS.Nova. As áreas de investigação e publicação têm incidido sobre género, empreendedorismo, identidades profissionais e organizacionais; sustentabilidade; gestão da diversidade.

Ana Isabel Couto

Doutorada em Sociologia pelo ISCTE-Instituto Universitário de Lisboa, é professora na Faculdade de Economia da Universidade do Porto, bem como no Instituto Politécnico do Porto. É investigadora no Instituto de Sociologia da

Faculdade de Letras da Universidade do Porto (IS-UP), onde coordena a linha de investigação TEPO - Trabalho, Emprego, Profissões e Organizações, bem como no Centro de Estudos Organizacionais e Sociais do Politécnico do Porto (CEOS. PP, ISCAP, P.PORTO). As principais áreas de trabalho e investigação são trabalho e relações laborais, responsabilidade social das empresas, PME e empreendedorismo, igualdade de género. No momento presente é investigadora responsável da equipa nacional envolvida no projeto europeu EMBRACE- European Corporate Social Entrepreneurship Curriculum.

Camila Rodrigues

Mestre em Estudos Europeus e Doutorada em Ciência Política pela Faculdade de Ciências Sociais e Humanas da Universidade Nova de Lisboa, é investigadora do Instituto Português de Relações Internacionais (IPRI). É fundadora e administradora da comunidade colaborativa de empreendedoras «Mulheres à Obra», na qual testa no terreno metodologias de ativação cívica que conjugam a fundamentação científica com a validação empírica.

Flávia Pereira

Licenciada em Sociologia pela Universidade do Minho, tendo realizado o seu trabalho para a obtenção do grau no âmbito do projeto “Roadmap para empresas familiares portuguesas”, sob coordenação científica da Prof^a Ana Paula Marques. Atualmente, é trabalhadora-estudante e frequenta o Mestrado de Educação – Formação, Trabalho e Recursos Humanos, na Universidade do Minho.

Rita Moreira

Doutoranda em Sociologia pela Universidade do Minho, onde é também investigadora do Centro Interdisciplinar de Ciências Sociais. Ao longo dos últimos dez anos participou em vários projetos e foi gestora de ciência no referido centro de investigação. Atualmente é coordenadora de projetos na Fundação Centro de Estudos Euro-Regionais Galiza e Norte de Portugal (FCEER). Dentre os seus principais temas de investigação estão a empregabilidade, empreendedorismo e políticas do ensino superior.

Hana Witt

Professora e pesquisadora, Hana Witt, fundadora do IDEF, é especialista em Governança Familiar e Compliance. Possui formação no Programa Iberoamericano para Consultores de Empresas Familiares Universitat Abat Oliba de Barcelona e Governança Corporativa e Familiar no IBGC e Fundação Dom Cabral. É certificada como Conselheira de Administração pelo IBGC. Graduada em Engenharia Química, tem Mestrado em Engenharia de Produção (UFRGS) e Especialização em Gestão de Projetos (FGV). Atua como Diretora de Desenvolvimento e Competitividade na Câmara de Indústria, Comércio e Serviços de Caxias do Sul.

Sara M^a Torres Outón

Doctora con mención internacional en Ciencias Políticas y de la Administración por la Universidade de Santiago de Compostela. Ocupa actualmente la posición de Ayudante Doctora en la universidad de Vigo. Como socióloga ha analizado la transformación de los espacios comerciales urbanos y los procesos de gentrificación. Actualmente en el ámbito de los retos educativos se interesa por las experiencias AICLE, el cine como recurso didáctico, la gestión del conocimiento o la innovación docente. Defiende el análisis con perspectiva de género de la realidad social que recientemente ha aplicado al emprendedorismo, los videojuegos, etc.

Monika Fabińska

Since 2013 Monika Fabińska has been working as an assistant professor in the Department of Entrepreneurship and Industrial Policy of the Faculty of Management, University of Łódź. She is an expert in benchmarking and conduct research work in the field of innovation management, support instruments for SMEs and women entrepreneurs. She is the author of more than 20 publications and several projects financed from the EU budget both for SMEs and local government units.

Este livro reúne contributos de investigadoras nacionais e internacionais dedicados à temática que dá nome a esta publicação: *Mulheres empresárias e empreendedoras*. A escolha do título é intencional, pois pretende salientar a importância de se avançar no conhecimento sobre o lugar e o papel das mulheres nas sociedades atuais, inserindo-as na esfera do poder económico e empresarial.

Esta publicação persegue dois propósitos: primeiro, restituir visibilidade à temática de autonomização económica, organizacional, profissional e simbólico-valorativa das mulheres, pelas experiências efetivas ligadas à empresarialidade e ao empreendedorismo; segundo, proporcionar um retrato o mais alargado e diversificado possível de situações reais que são expressão de mudança nas estruturas produtivas na atualidade.



Universidade do Minho
Instituto de Ciências Sociais

ISBN 978-989-755-713-2

