

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 consequente 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), reiram-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 quatros 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 subsequentes 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 despiciante 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	Dimensões e categorias	Padrões culturais identificados nas narrativas das entrevistadas (unidades de contexto)		
		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 (...).”		

E2_1ª Geração_ Consultoria	Origem da EF		<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>
	Influência familiar			<p>“Separação do lado mais sentimental com o lado mais racional. // (...) a prioridade é a gestão do tempo.”</p>
	Sucessão do negócio	<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>		

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.”
	Governação/ 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!”		

E20_1ª Geração_ Consultoria	Origem da EF	<p>“Não tive qualquer tipo de ajuda (...) e depois comecei a meter pessoas para me ajudar (...).”</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>“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>“Sempre tive a curiosidade, ou seja, sempre gostei de aprender (...).”</p>
	Governação/ RH da EF			<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>
	Influência familiar	<p>“Levo muitas vezes o trabalho para casa (...) Por mais que queiramos afastar a família nesse sentido é difícil.”</p>		
	Sucessão do negócio	<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_2ª 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>
Governança/ 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>	
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>	<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>		
Sucessão do negócio				

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 Editorale, 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.