

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

## **Ana Paula Marques**

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

## **Flávia Pereira**

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

## **Introdução**

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

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

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

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

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

desiguais das percepções de justiça e divisão de trabalho nas esferas da vida profissional e familiar/ privada (Amâncio e Correia, 2019). Por sua vez, num contexto de pandemia da Covid-19, provocada pelo vírus sem fronteiras e sem rosto (Corak, 2020), as desigualdades sociais ampliam-se e atingem sobretudo os grupos mais vulneráveis, incluindo-se o segmento de mão-de-obra constituído pelas mulheres (Marques, 2020). Este é um dos eixos estruturantes de reiteradas clivagens que ficam mais visíveis com as repercussões das medidas de combate à pandemia<sup>1</sup>. A feminização do mercado de trabalho, ainda que real e notável na transformação da estrutura ocupacional, tem sido pautada pela desvalorização do lugar do cuidar, quando praticado na economia formal, e pela invisibilidade da atividade, quando exercida no domínio doméstico e familiar.

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

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

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

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

### **1. Acesso a lugares de topo e genderização organizacional**

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

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

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

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

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

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

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

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

## **2. Qualificação das gerações à frente dos negócios familiares**

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

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

---

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

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

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

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

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

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

A metodologia qualitativa que sustenta este estudo visa aprofundar os objetivos já traçados no projeto “Roadmap para empresas familiares portuguesas” (Marques, 2018), nomeadamente o mapeamento das empresas familiares, por um lado, e a avaliação da sua importância para a competitividade da economia e coesão social e territorial, por outro. Acresce a esses objetivos a particularidade de, com o presente estudo, se analisar as autoperceções das gestoras de empresas familiares sobre os estereótipos de género e discriminações quanto ao processo de sucessão, mas também quanto às suas experiências de trabalho e conciliação com a vida familiar/privada, muito em especial em contexto de pandemia da Covid-19<sup>5</sup>.

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

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

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

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

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

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

---

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

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

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

#### **4. Experiências de sucessão e desafios sobre igualdade de género**

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

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

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

familiares portugueses (Marques, 2018). Com os resultados sistematizados<sup>7</sup>, pode-se, desde já, avançar na identificação de indícios significativos de transformação dos padrões de segregação ocupacional, com mulheres empresárias, por exemplo, em setores tradicionais, como a metalúrgica, mas também na segregação vertical, a mais expressiva no contexto deste estudo. Assim, com base nos excertos das entrevistas realizadas, reforça-se a escolha para cargos de gestão as filhas, não só por serem as descendentes diretas, como também pelo perfil demonstrado, muito em particular pela formação académica detida ser ajustada às áreas específicas do negócio.

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

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

---

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

#### **4.3. Conciliação ou prolongamento da relação trabalho-família?**

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

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

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

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

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

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

### **Notas finais**

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

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

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

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

## Referências bibliográficas

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

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

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

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