

# SÓCIOS E PARENTES: VALORES FAMILIARES E INTERESSES ECONÓMICOS NAS GRANDES EMPRESAS FAMILIARES PORTUGUESAS

*Antónia Pedroso de Lima*

As grandes empresas familiares são contextos sociais onde a sobreposição das relações familiares e económicas cria condições para a formação de relações de parentesco de uma natureza diferente das que encontramos noutros grupos sociais. Baseando-me na minha investigação sobre grandes empresas familiares portuguesas, pretendo neste artigo analisar as alterações nos processos de sucessão nos cargos de liderança nestas empresas que verificamos na segunda metade do nosso século e que decorrem fundamentalmente: 1) da emergência de critérios de competência profissional na economia de mercado (que obriga as empresas que pretendem continuar a ser geridas por membros da família a abandonar a sucessão filial); 2) das implicações que as mudanças na ordem económica, política e social introduzidas em 1974 tiveram nos processos de desenvolvimento destas empresas e destas famílias.

Quando falamos de empresas familiares pensamos de imediato em pequenas estruturas empresariais – um indivíduo dinâmico e empreendedor que, em conjunto com alguns familiares – cônjuges, irmãos(ãs), cunhados(as), pais, filhos, etc. –, montou um negócio com algum sucesso. Nestes casos, a família é proprietária da totalidade de firma, e tanto os seus empregados como a administração da empresa são maioritariamente membros da família (cf. Guerreiro 1996, Gersick *et al.* 1997 e Jones 1993). No entanto, há um outro tipo de empresas familiares que normalmente não são integradas nesta categoria. Refiro-me às grandes empresas familiares, empresas de grande dimensão, estruturas organizacionais complexas e com uma importância considerável no mercado nacional e internacional, que se têm mantido com uma maioria accionista de base familiar. Apesar da grande diferença de escala entre umas e outras, creio que podemos usar o conceito de *empresas familiares* para classificar estas grandes empresas, na medida em que elas foram fundadas por um membro da família que, desde então, tem mantido a maioria das acções e o controlo dos conselhos de administração <sup>1</sup>.

Estes universos empresas/famílias são contextos sociais onde a sobreposição das relações familiares e económicas cria condições para a formação de relações de uma natureza diferente das que vulgarmente encontramos

---

<sup>1</sup> As pequenas empresas familiares têm sido um tema muito frequente de investigação em sociologia, economia e história e sobre elas existe uma vastíssima bibliografia. No contexto da produção antropológica, este é um tema quase inexistente. No entanto, a análise dos grandes grupos económicos de base familiar tem estado arredada das ciências sociais, na sua generalidade. E curiosamente, os únicos trabalhos a destacar encontram-se, precisamente, no âmbito da literatura antropológica: George Marcus (1992), sobre famílias dinásticas do Texas (EUA), e Sylvia Yanagisako (1995), sobre famílias industriais no Norte de Itália.

noutros contextos. Neste artigo pretendo analisar, em particular, a forma como o contexto das empresas familiares cria condições para o desenvolvimento de formas particulares de relações familiares entre os indivíduos nelas envolvidos, promovendo, simultaneamente, o desenvolvimento de estruturas económicas específicas. Irei centrar o debate na investigação que tenho levado a cabo com famílias da elite económica portuguesa<sup>2</sup>, proprietárias de grandes empresas familiares, em funcionamento desde há pelo menos três gerações e que pertençam à lista das 100 empresas portuguesas mais importantes. As empresas que constituíram o universo de análise deste projecto foram: Grupo Espírito Santo, Orey Antunes, Cimianto, Somague, Vista Alegre, Casa E. Pinto Basto e Fábricas Mendes Godinho<sup>3</sup>.

Tal como em todos os negócios familiares, nestas grandes empresas as relações familiares e profissionais das pessoas nelas envolvidas interpenetram-se continuamente, pois elas ocorrem em diversos contextos de acção e baseiam-se em diversos tipos de interesses. Há uma constante sobreposição entre as pessoas que constituem a família e os sócios da empresa, dando origem a uma permanente articulação de distintos valores, comportamentos, sentimentos e formas de acção. No universo das grandes empresas familiares as relações familiares são construídas sobre uma rede de interesses económicos que unem pessoas que têm, frequentemente, interesses opostos nas empresas. A organização formal destes grandes e complexos grupos empresariais é construída de acordo com os melhores modelos organizacionais e emprega os profissionais mais competentes. Mas, simultaneamente, elas são construídas sobre uma densa rede de relações familiares que une os accionistas. Os valores familiares – as formas de estar e viver em família – são aqui elementos cruciais na definição das formas através das quais o grupo económico se organiza e se perpetua no tempo.

A importância desta sobreposição não se coloca apenas a um nível teórico. Neste contexto etnográfico, a separação estática entre a esfera de acção do económico e a do parentesco é também um problema émico, um problema ideológico e prático com que se debatem quase quotidianamente as pessoas que nele estão envolvidas. De facto, estas famílias que detêm grandes empresas familiares vivem num sentimento de contradição, que é partilhado com a maioria da sociedade portuguesa. É geralmente aceite que as actividades empresariais não devem ser misturadas com as relações familiares, porque estes dois tipos de relações são muito diferentes tanto na

---

<sup>2</sup> Este texto enquadra-se num projecto de investigação mais amplo, “Grandes Famílias, Grandes Empresas”, coordenado pelo Professor Doutor João de Pina-Cabral e financiado pela ex-JNICT sob o número PCSH/C/ANT/851/95. A pesquisa desenvolveu-se exclusivamente com base em empresas de Lisboa, de forma a circunscrever o universo comparativo da análise.

<sup>3</sup> Gostaria de aproveitar a oportunidade para agradecer a todas as pessoas destas empresas e das famílias a elas associadas a forma atenciosa e diponível com que me receberam e colaboraram nesta investigação ao longo destes três anos.

sua natureza (interesses económicos e partilha de uma substância comum, respectivamente) como nos seus objectivos (lucro e solidariedade desinteressada). No entanto, a existência de um negócio familiar traz consigo, inevitavelmente, esses dois tipos opostos de interesses. Se tal não constitui, necessariamente, um problema na área das pequenas empresas familiares, no domínio das grandes companhias nacionais esta situação é vista como uma contradição, causando uma certa forma de desconforto cognitivo entre estas famílias abastadas da elite. Consequentemente é com frequência que evocam o facto de os elementos da família que trabalham na empresa estarem profissionalmente bem preparados para as tarefas que desempenham. De facto, se um pequeno negócio familiar tiver maus resultados financeiros, os únicos prejudicados são as pessoas que nele estão envolvidas. Mas, se um destes grandes grupos económicos de base familiar tem maus resultados, as consequências serão muito mais vastas e afectarão não só a família como um largo número de accionistas, e importantes sectores do mercado nacional, com possíveis repercussões internacionais. A necessidade de superar a contradição entre negócios e família é bem visível na frequência com que ao longo destes três anos pessoas das várias famílias com que falei afirmam: “Somos uma empresa familiar mas cá dentro funcionamos num nível estritamente profissional”. A preocupação em superar esta contradição é constante, e as tentativas de a ultrapassar são feitas, fundamentalmente, através do enorme investimento na preparação profissional dos membros da família que trabalham nas suas empresas. Simultaneamente, este investimento é o que garante a reprodução do prestígio económico e social da família na sociedade portuguesa contemporânea (cf. Lima *no prelo*).

Os processos de desenvolvimento da família e da empresa fazem parte de um contexto social, político e económico mais vasto, pelo que devem ser analisados como partes integrantes do contexto socioeconómico nacional onde ocorrem. Isto é particularmente visível em Portugal, onde a transição política de um regime ditatorial para um regime democrático, em 1974, introduziu grandes alterações na ordem económica, política e social nacional, com implicações profundas nos processos de desenvolvimento destas empresas e das suas famílias dinásticas, que constituíam até então, e que actualmente constituem de novo, o núcleo da elite financeira portuguesa.

Vale a pena notar que até 1974 a vida económica portuguesa era dominada por um pequeno número de empórios económicos, tendo a maior parte deles uma base familiar (cf. Santos 1996 e Mónica 1990). As famílias que controlavam estes grupos económicos tinham um enorme prestígio social e uma intervenção significativa, ainda que indirecta, na política nacional. A metáfora da Nação como uma grande família (Rosas 1992: 607) em que se apoiava o regime ditatorial de Salazar constituía a base ideológica de

legitimação para o facto de os mais importantes grupos económicos portugueses serem de propriedade familiar. Os processos de nacionalização do sector financeiro, e de outros sectores de interesse público, iniciados em 1975, tiraram a estas famílias o controlo que tinham sobre os seus negócios. Ao mesmo tempo, as condições privilegiadas em que viviam antes da revolução colapsaram. A nova ordem social e as novas condições políticas do período pós-revolucionário forçaram a maioria dos membros destas famílias a sair do País (a maior parte para o Brasil, Grã-Bretanha e Suíça), deixando para trás a maior parte dos seus bens materiais. No estrangeiro, reiniciaram as suas actividades empresariais e depressa conseguiram reconstruir os seus impérios económicos. No final dos anos 80, quando o Partido Social Democrata iniciou os processos de reprivatização, eles regressaram a Portugal para comprar as suas antigas empresas. Desde então, temos assistido a um rápido crescimento destas empresas, reflectindo o grande dinamismo das novas gerações destas famílias que, tendo conseguido comprar de novo as suas empresas e reconstruir os seus impérios económicos, conseguiram tornar-se de novo parte do núcleo da elite económica portuguesa.

### **A empresa familiar como símbolo da família e a formação de dinastias familiares**

Embora estas famílias com que trabalho façam parte de um grupo social muito consciente de si próprio, elas não constituem uma comunidade claramente definida. Os seus membros partilham interesses, ideais, formas de vida, atitudes, comportamentos, maneiras de ser, de agir e de vestir, constituindo uma rede de relações fechada, na qual uma pessoa de fora teria dificuldade em ser aceite. O principal contexto de produção destas características de grupo é a área das relações domésticas, pois é fundamentalmente no seu interior que se perpetuam os códigos, valores, atributos e atitudes que lhe são específicos. De uma maneira geral, os membros deste contexto social fazem um investimento consciente nas suas relações familiares. Vivem juntos, trabalham juntos e passam os seus tempos livres juntos. A família permeia, portanto, a sua existência de uma forma muito intensa, criando um forte sentimento de que partilham algo em comum: um nome de família, uma história, antepassados, casas de família e quintas, títulos nobiliárquicos, brasões, uma rede de empresas e, o que é mais importante, um objectivo comum: perpetuar tudo isto.

Comparativamente com o resto da sociedade portuguesa, estas famílias da elite lisboeta regem-se por valores de organização familiar que eles próprios caracterizam como “conservadores”: a autoridade patriarcal, a senioridade, a ordem de nascimento, a pertença de género e uma profunda

adesão ao catolicismo. O carácter conservador destes valores decorre, em grande parte, do facto de as suas raízes se encontrarem ancoradas no modelo ideológico do Estado Novo, regime político apoiado por estas famílias, e onde alguns dos seus membros eram importantes personalidades públicas<sup>4</sup>. Salazar era um homem profundamente conservador e católico. Ao longo da sua vida à frente do Governo português tentou moldar todos os níveis da sociedade civil de acordo os seus princípios nacionalistas e corporativistas, assentes numa certa interpretação da moral cristã. Efectivamente, toda a orientação política do Estado Novo era guiada pelos princípios da doutrina e moral cristãs “tradicionalis” na sociedade portuguesa. Para Salazar, os laços familiares tinham uma importância central na manutenção da ordem social, na medida em que a família era concebida como uma metáfora da Nação. “A Pátria é uma grande família. Como todas as famílias, tem um chefe. O chefe, que é o pai, é querido, respeitado e obedecido pelo filho” (cit. in Almeida 1991: 255). Estas concepções da família como valor central da harmonia e da ordem, bem como os ideais de respeito e obediência ao pai e a posição subalterna das mulheres, centrais no modelo ideológico do Estado Novo, continuam bem presentes nestas grandes famílias da elite empresarial portuguesa.

Os processos de democratização da sociedade portuguesa que se desenvolveram depois de Abril de 1974 e se estenderam a todos os níveis da vida social, económica e política promoveram uma profunda alteração na orientação católica e conservadora que caracterizava as relações no seio da maior parte das famílias portuguesas. Em consequência, os valores familiares conservadores veiculados pelo Estado Novo têm vindo, claramente, a desaparecer enquanto valores hegemónicos na maior parte dos grupos sociais portugueses. No entanto, para este grupo de elite, a preservação destes valores conservadores constitui ainda um factor de grande importância para a manutenção das suas relações familiares alargadas que, como iremos ver, são fundamentais para a continuidade da suas grandes empresas familiares.

A preservação desses “valores conservadores” contribui para o enraizamento de um forte “sentido dinástico” nestas famílias. George Marcus define uma família dinástica como “a organização formal de uma família extensa, um grupo corpóreo. Uma característica distintiva destas famílias é a tradição ou ideologia dinástica que parece ter um considerável peso emocional e cognitivo nos descendentes” (Marcus 1992: 86-7). Estas famílias da elite lisboeta constituem dinastias no sentido em que têm em comum o

---

<sup>4</sup> É interessante notar que, apesar de os mais prestigiados elementos destes grupos económicos serem figuras destacadas da vida nacional, de alguns deles fazerem parte do restritíssimo círculo de amigos de Salazar e de manterem relações de amizade nas mais altas esferas políticas, nunca quiseram entrar declaradamente na vida política nacional. Por exemplo, Ricardo Espírito Santo (tal como, mais tarde, Manuel Ricardo Espírito Santo) foi diversas vezes convidado para ser ministro dos Negócios Estrangeiros.

objectivo de se perpetuarem como um grupo de identidade partilhada, constituído por aqueles que partilham o mesmo *sangue* (a mesma substância), o mesmo nome de família, os mesmos antepassados, a mesma história de família e o mesmo projecto económico. A importância da perpetuação da família como uma unidade de identidade partilhada é bem visível no conhecimento detalhado da genealogia familiar e da história de família que tem a maioria dos seus membros. A maior parte destas pessoas (para não dizer todas) consegue reproduzir de memória o seu universo genealógico, pelo menos desde o fundador da empresa <sup>5</sup> até à geração actual. Note-se que estes universos genealógicos são extensíssimos, chegando com frequência às 350/400 pessoas. Para uma das famílias com quem trabalhei, as férias de Verão numa quinta de família constituem um momento importante de reunião familiar. Estão presentes quase 200 pessoas, divididas por nove casas, uma de cada ramo de descendentes do fundador. Os momentos da sesta e os serões são frequentemente passados a (re)contar velhas histórias de família que apelam a sentimentos partilhados, a falar de objectos de família, a mostrar fotografias de família aos mais novos. Estes momentos são uma forma poderosa de incorporar nestes jovens uma base sobre a qual poderá construir-se um sentimento de pertença, onde a identidade familiar poderá enraizar-se.

No âmbito destas famílias, a empresa familiar é sentida e afirmada como um projecto colectivo, no qual quase todos os membros da família estão envolvidos, com um grande investimento pessoal naquilo que é a sua principal fonte de prestígio social e recursos económicos. Isto torna-se evidente quando analisamos as narrativas de história da firma produzidas pelos seus proprietários. Estas constroem-se à volta das “lendas” dos mais destacados elementos da família, dos que fundaram e desenvolveram a empresa. Assim, as narrativas de família e as narrativas da empresa misturam-se e relacionam-se constantemente, de tal forma que é difícil separá-las. As empresas de família são, portanto, parte de um todo partilhado que simboliza a família e que garante a continuidade da sua unidade. Desta forma, a empresa torna-se um importante símbolo da identidade familiar e a sua continuidade é um estímulo fundamental para a continuidade das relações familiares.

Deixem-me ilustrar este argumento com um exemplo.

A empresa MG foi fundada em 1917 por um dinâmico agricultor e comerciante da cidade de Tomar. Em 1930, a sociedade familiar tinha

---

<sup>5</sup> Este indivíduo assume normalmente as características de “herói fundador” destas dinastias familiares. O fundador da empresa tem uma enorme importância, que foi definida muito claramente por Marcus: “... o fundador cria três elementos interligados na sua história de vida: uma organização empresarial, uma família e riqueza pessoal. As formações empresa/família só se desenvolvem nos casos em que o fundador consegue transmitir as suas três criações de uma forma integrada aos membros da segunda geração” (1992: 21).



alcançado uma importância local considerável e por volta dos anos 60 tinha lançado em Portugal empresas industriais que se tornaram líderes do mercado nacional e internacional nos seus respectivos ramos de actividade: cerâmicas vermelhas, transformação de oleaginosas, e produção de aglomerados de madeira. O conselho de administração da sociedade familiar sempre foi constituído exclusivamente por membros da família. Quando morreu o fundador, a presidência foi assumida pelo seu filho mais velho. Como resultado da repentina morte deste, foi o seu filho mais velho que assumiu o comando do grupo de empresas. Mais tarde, sucedeu-lhe um cunhado e depois um sobrinho. Depois de um percurso sempre ascendente que colocou as empresas do grupo no topo da hierarquia das empresas nacionais, o grupo entrou, nos anos 80, numa crise que ainda não conseguiu superar. Hoje em dia, a principal empresa do grupo encontra-se confiscada pelo Banco Português do Atlântico, que era o seu maior credor. O falhanço económico deste grupo tem sido atribuído pelos especialistas a um excesso de espírito de família que estipulava que apenas membros da família podiam assumir lugares de direcção nos negócios familiares<sup>6</sup>. Este ideal estava tão fortemente enraizado que não era abandonado nem em momentos em que conduzia claramente à ruptura da empresa e das relações familiares. Desde a morte do fundador da sociedade, em 1923, e da ascensão de um elemento da segunda geração à presidência do grupo, as relações entre os membros dos diversos ramos da família têm sido muito conflituosas. Apesar disso, os indivíduos deste grande universo familiar sempre se mantiveram unidos, devido aos seus interesses económicos comuns. Um deles descreveu-me assim as relações da sua família: “A minha família não se junta no Natal, nem em casamentos. Talvez apenas nos funerais... Mas os grandes rituais familiares são as assembleias gerais da sociedade familiar. Aí juntamo-nos todos, mas é para *andar à porrada*”.

Este caso mostra-nos que, neste contexto social, a manutenção ao longo de várias gerações destas relações familiares alargadas deve-se, em primeiro lugar, à existência e continuidade das empresas familiares. É o projecto familiar comum – a empresa – que cria as condições para a manutenção de relações familiares activas dentro do universo de parentesco mais alargado. De facto, à medida que a família cresce para a terceira e a quarta gerações, os seus diversos ramos formam um grande grupo de pessoas, algumas delas tão distantes que, se não fosse pelo facto de partilharem algo em comum, provavelmente, nem sequer se conheceriam. No entanto, vemos que há aqui uma clara tendência para que os vários ramos de descendentes do fundador da empresa mantenham as suas relações activas ao longo das gerações. Creio que isto resulta do facto de estes indivíduos não quererem

<sup>6</sup> Esta imposição está estabelecida nos estatutos da Sociedade MG & filhos, 1917.

perder a sua ligação a algo que possuem em comum: a empresa familiar, a sua fonte de riqueza e prestígio social. É interessante notar que, mesmo apesar de nem todos os membros da família estarem directamente envolvidos no projecto económico comum (nem todos possuem acções das empresas familiares e nem todos trabalham nelas), toda a família beneficia do prestígio social decorrente do êxito da empresa, uma vez que todos os seus elementos são portadores de um mesmo apelido. A empresa familiar torna-se, portanto, um património que é valorizado por todos, mesmo por aqueles que não têm nela uma participação activa e que dela não recebem rendimentos económicos de forma directa. A empresa familiar promove, portanto, um sentimento da família enquanto uma substância partilhada, que garante a sua continuidade no tempo. Desta forma a empresa torna-se uma parte integrante da família, a reificação da sua unidade, o símbolo da sua identidade e uma das mais fortes razões para a continuidade das relações familiares. A eficácia da empresa na união da família atribui-lhe um poder mais efectivo na manutenção das relações de parentesco que a própria partilha de uma substância comum – *o sangue* –, um dos mais importantes símbolos culturais da família em Portugal<sup>7</sup>.

À medida que estes grupos familiares/económicos se perpetuam no tempo legitimam, simultaneamente, o sentido dinástico da família. Família e empresa passam a ser apenas uma unidade e não duas. No seu trabalho sobre grandes famílias empresariais do Texas, George Marcus defendeu que era a fortuna colectiva que promovia o sentido dinástico dessas famílias: “Não há nenhuma obrigação de os descendentes manterem relações fortes, a não ser o facto de a sua fortuna partilhada ser reificada, pelo que se intromete constantemente nas suas relações mútuas e vidas particulares” (Marcus 1992: 56). Creio que, em Portugal, é a própria empresa que promove um sentido dinástico nos membros das mais antigas e abastadas famílias empresárias. Entre a elite financeira contemporânea de Lisboa, o surgimento e a continuidade destas formações familiares dinásticas decorrem do facto de os parentes serem sócios de um projecto económico comum. Nestas famílias dinásticas, o que sustenta a existência de relações activas entre os membros da família alargada não é, portanto, o facto de serem parentes. É o êxito da empresa familiar, que se pretende continuar, que os mantém unidos.

A perpetuação de grandes empresas familiares por várias gerações cria, portanto, uma situação particular na família que contribui para a preservação de relações intensas entre os membros do universo alargado de parentesco<sup>8</sup> a que pertence a família. Entre as famílias que detêm um valioso

<sup>7</sup> Sobre este assunto veja-se João de Pina-Cabral 1991: 128-134.

<sup>8</sup> Não quero usar o conceito de *família extensa* porque ele está demasiado conotado com a ideia de uma unidade de residência. Ao introduzir este conceito, Peter Laslett defendia que “o que estamos a discutir é exclusivamente o grupo familiar residente, e não a rede de parentesco, nem qualquer tipo de relações ‘familiares’ entre casas distintas”



e vasto património para transmitir às gerações futuras verifica-se uma clara ênfase numa perpetuação linear de identificação. Isto pode explicar o facto de ser comum encontrarmos, entre estas famílias ricas de empresários, grandes universos familiares a funcionarem de uma forma muito coesa, facto bastante invulgar nas sociedades ocidentais. George Marcus também notou a ocorrência deste fenómeno entre as famílias dinásticas americanas. Na sua opinião, estas famílias “adquiriram durabilidade enquanto grupos de descendência numa sociedade burocratizada ao assimilarem, em vez de lhes resistirem, características de organização formal que são normalmente pensadas como antitéticas aos grupos baseados no parentesco” (1992: 15). Assim, é possível que estejamos perante uma característica geral das grandes famílias dinásticas proprietárias de grandes empresas. Se isto for verdade, sempre que um projecto económico possuído e controlado por uma família conseguir reproduzir-se no tempo com um sucesso considerável, tanto no domínio económico como no domínio social, promoverá a manutenção dos laços de parentesco no universo familiar alargado e abrirá caminho à existência de grandes famílias dinásticas nas sociedades ocidentais industrializadas. Vejam-se, por exemplo, os casos extremos das famílias Rothschild (cf. Lottman 1995), Warbourg (Attalli 1994) e Rockefeller (cf. Marcus 1992).

### “O pé do dono é o adubo da terra”

Analisar as estratégias que as famílias da elite financeira portuguesa desenvolvem para garantir a continuidade da sua posição social é um bom ponto de partida para compreendermos estas complexas unidades sociais. A existência de descendentes legítimos é um elemento decisivo na concretização deste objectivo familiar. As alianças matrimoniais são, portanto, muito importantes, pois são elas que criam a base para a manutenção da família como uma unidade social continuada no tempo. Isto explica a existência de uma grande tendência para a endogamia entre as famílias da elite lisboeta. Através destas alianças as famílias que mantêm relações económicas consolidam os laços que as unem. Isto é feito, devemos notar, através do mais sagrado compromisso (um sacramento) e não apenas através de uma aliança económica. Não nos devemos esquecer que em Portugal o casamento católico não é visto em

---

(Laslett 1978: ix). As grandes famílias de elite são constituídas por um grupo de famílias conjugais e pelos seus descendentes. Cada uma destas tem uma residência separada, independente e autónoma. A força das relações familiares que as unem dá origem à formação de um grupo de parentes bastante coeso. Nestas grandes famílias encontramos uma grande densidade de relações entre parentes genealogicamente distantes, o que é pouco frequente na nossa sociedade. Utilizo o conceito de *grandes universos familiares* no sentido de um universo de parentes dos diversos ramos que descendem do casal fundador.

primeiro lugar como um contrato legal. O casamento é um acto sagrado. Como afirma João de Pina-Cabral, “não é um facto meramente cultural imposto pela lei: é algo bem mais fundamental, que medeia entre a natureza e a cultura. A associação que Deus cria quando une um homem e uma mulher não é apenas indissolúvel, ela corresponde à criação de consubstancialidade” (1991: 207) <sup>9</sup>.

Desta forma, estas famílias unem-se através da união, pelo casamento, dos seus descendentes. As alianças matrimoniais consolidam também laços familiares anteriores. Ao casar sistematicamente dentro do mesmo grupo de famílias, a elite lisboeta fortalece os laços de solidariedade que funcionam tanto a nível social como a um nível financeiro e que têm repercussões mais vastas no âmbito do grupo social. Posteriormente, o nascimento de crianças irá fortalecer ainda mais estas uniões, garantindo a legitimidade das fusões familiares. Foi produzida uma substância comum, e a criação de consubstancialidade legitima a continuação das famílias no tempo. Isto é fundamental, pois a continuação do sangue através de gerações sucessivas é, em Portugal, um importante símbolo cultural.

Este ponto pode ser melhor clarificado com o auxílio de um outro caso.

O Grupo Espírito Santo pertence à família com o mesmo nome. É o segundo maior grupo económico português, e a sua actividade nacional e internacional é extremamente influente e diversificada: cinco bancos (dois em Portugal, um no Luxemburgo, um no Brasil e um na Florida, EUA), duas companhias de seguros (Portugal e Brasil), telecomunicações, propriedades e construção, agricultura e criação de gado. O seu primeiro banco foi fundado no final do século passado por José Maria Espírito Santo e Silva, que começou a sua vida em Lisboa como um pobre mas dinâmico revendedor de lotaria espanhola. Em apenas duas décadas fez uma fortuna considerável <sup>10</sup>, adquiriu relações sociais importantes e ganhou uma boa imagem pública. Teve cinco filhos e, através do grande êxito das suas actividades económicas, pai e filhos construíram uma rede internacional de relações profissionais e pessoais, formando o segundo grupo económico português antes de 1974, com uma enorme projecção internacional. Em 1974, a revolução democrática e os processos de nacionalização dos bancos e companhias de seguros forçaram a maioria dos membros desta e doutras famílias a partir para o Brasil, Inglaterra e Suíça. No estrangeiro eles construíram um novo grupo financeiro que rapidamente cresceu e se tornou importante, admitindo sócios estrangeiros, mas mantendo a maioria familiar. As boas relações e prestígio que os elementos desta família tinham no mundo

---

<sup>9</sup> Apesar de não querer discutir aqui este assunto, é muito curioso notar que o divórcio é, no entanto, uma prática muito frequente entre as famílias desta elite católica.

<sup>10</sup> Fundamentalmente baseada na compra e venda de terrenos e prédios em Lisboa.

da finança internacional foram centrais para este novo início de actividade, na medida em que o seu renascimento económico necessitou de um considerável crédito financeiro. Em meados dos anos 80, o novo grupo financeiro que constituíram iniciou uma prudente entrada na economia portuguesa e alguns elementos da família começaram a regressar a Portugal, e quando se iniciaram os processos de privatização compraram as suas antigas empresas ao estado. Em meados dos anos 90, o Grupo Espírito Santo já tinha reconquistado totalmente a sua antiga posição na vida económica portuguesa.

Os três filhos varões do fundador sucederam-lhe na presidência do banco por ordem de nascimento. Quando o último deles morreu não era muito claro quem devia suceder-lhe. O filho mais velho do primogénito do fundador era um indivíduo muito conflituoso, pelo que, apesar de ser vice-presidente (o que, de acordo com os estatutos do banco, o tornava o sucessor legal na presidência), ninguém, nem ele próprio, queria que ele assumisse a presidência. Nessa altura, o sénior do grupo era CR, marido da filha do 2º filho do fundador, que tinha trocado a carreira militar por uma outra nas empresas do sogro. Mas, como este não tinha o nome de família, não “podia” suceder ao cargo de presidente: “Sabe, as pessoas confiam no nosso banco, na nossa família. Pôr alguém de fora da família na posição de liderança do grupo, mesmo um sócio tão antigo e importante como CR, separaria a imagem do banco da confiança depositada na nossa família; isso trairia a confiança dos nossos clientes” (JMES). Assim, foi escolhido o filho mais velho do presidente cessante, MR, que tinha as condições profissionais e o nome de família. Nesta situação sucessória, entre dois homens muito habilitados para o lugar, o sangue falou mais alto que a senioridade no grupo económico. MR era uma pessoa muito consensual e agradável, que tinha sido muito bem treinado pelo pai para assumir a presidência do banco e ser o patriarca da família.

Este caso mostra-nos que o *sangue* é, de facto, um elemento fulcral na definição das relações de parentesco no contexto da elite portuguesa e um poderoso símbolo de integração social. O facto de a partilha do *sangue* constituir uma condição necessária para ter acesso a posições de liderança nas grandes empresas familiares é verificado claramente na hipervalorização da importância de ter o nome de família. De facto, no contexto das empresas familiares, ser um bom profissional não chega; tem de se ter o apelido, o nome da empresa<sup>11</sup>, uma vez que se atribui uma importância simbólica central ao facto de os membros da família ocuparem as mais altas posições de liderança. Ao explicar-me esta situação na sua empresa, JVG usou uma frase lapidar: “O pé do dono é o adubo da terra”. No entanto, nem o *sangue*, nem a sua reificação exterior – o nome de família – constituem uma condição suficiente para ter acesso às posições de liderança destas grandes empresas.

<sup>11</sup> Em Portugal, a maior parte das empresas familiares tem o nome de família do seu fundador.

A este nível de relações económicas, os membros da família têm clara consciência das consequências que podem advir de decisões erradas e sabem que o seu futuro, o futuro das suas famílias e dos seus sócios, depende de escolherem bem as pessoas que irão assumir a liderança das suas empresas <sup>12</sup>.

Em Agosto de 1995, no entanto, foi necessário escolher de novo o presidente do banco. Desta vez a presidência foi atribuída a CR, que previamente tinha sido preterido nessa escolha. O que é que mudou? Em 1995, quando MR morreu, o longo período de residência no estrangeiro tinha alterado as forças dentro da família. Dois outros factores tiveram, no entanto, uma importância decisiva. Em primeiro lugar, a nova ordem democrática instalada em Portugal depois da revolução de 1974, e, em segundo lugar, o facto de o Grupo Espírito Santo já não ser agora exclusivamente familiar. Assim, em 1995 a presidência foi atribuída ao único membro vivo da segunda geração do grupo – CR (apesar de não ter o nome de família) –, num acto simbólico que mostra a continuidade do velho projecto familiar. Este é o argumento tal como ele é apresentado pela família. Descobri, no entanto, que na crise sucessória de 1972, o ramo familiar a que CR estava ligado não era na altura suficientemente forte nem tinha poder suficiente para competir pela presidência, pois era formado apenas por mulheres Espírito Santo e os seus maridos. Este facto era sentido como uma tal desqualificação que RES – sogro de CR – determinou em testamento que todas as acções de banco seriam para os seus netos, deixando às suas filhas apenas o usufruto até à altura em que os netos atingissem a maioridade. Mas, em 1995, o ramo de CR tinha adquirido poder suficiente para recuperar a presidência do grupo. Pelo investimento feito na profissionalização dos seus membros (agora são a quarta geração da família) e pela contribuição fundamental que tiveram no processo de reconstrução do grupo económico no estrangeiro, ao recuperarem o seu antigo negócio familiar em Portugal demonstraram ter excelentes qualidades de gestão e liderança. Actualmente, CR é o presidente do Grupo, e o sobrinho mais velho do seu ramo, RS, acumula os cargos de presidente executivo do Grupo e presidente do Conselho de Administração do banco.

---

<sup>12</sup> A importância deste argumento foi-me recentemente confirmada por um elemento do conselho de administração do Banco Espírito Santo que leu um artigo meu onde apresentei este mesmo exemplo. Na sua opinião, eu não tinha razão em invocar o critério do *sangue* nesta situação de sucessão: “O que aconteceu foi que o MR, sendo o filho mais velho e com um boa formação académica, era quem deveria suceder ao pai”. O seu empenho em frisar que, em última análise, os critérios de decisão não são de origem familiar, convenceu-me que estamos, de facto, perante uma questão central, que nos remete, de novo, para a contradição cultural existente na sociedade portuguesa entre família e empresa.

## Homens de negócios e gestoras familiares

Apesar de os descendentes serem fundamentais para a continuidade da família<sup>13</sup>, devemos notar que eles não têm todos o mesmo valor enquanto perpetuadores da família. Os rapazes são mais desejados que as raparigas, pois só eles podem contribuir para a continuidade da família no tempo, uma vez que em Portugal a transmissão dos apelidos favorece a continuidade agnática, o que atribui aos rapazes um valor simbólico de importância central. A continuidade da família depende, assim, da existência de descendentes masculinos em todas as gerações, na medida em que a continuidade simbólica da família depende da transmissão do seu nome.

No entanto, apesar de haver uma clara tendência agnática na transmissão dos apelidos, a lei portuguesa é, a este nível, muito pouco restritiva, permitindo uma grande diversidade de combinações legais na formação de apelidos. João de Pina-Cabral defendeu que neste contexto legal flexível, o apelido que as pessoas atribuem aos seus filhos quando nascem e o que estes usam na sua vida quotidiana não é, necessariamente, o mesmo, dependendo sobretudo do prestígio social associado ao apelido da família do pai e ao da família da mãe (cf. Pina-Cabral 1991: 174-176). Efectivamente, verificamos com alguma frequência que estas famílias transmitem o apelido através das mulheres, sobretudo quando não estão grandemente interessadas em reproduzir “a varonia familiar” (um termo central da sucessão aristocrática). Por exemplo, todos os filhos de mulheres Espírito Santo têm este apelido. O caso de MMB é muito esclarecedor. Ninguém parece lembrar-se da razão, mas MMB, quinta filha de uma mulher Espírito Santo, ao contrário dos seus irmãos, tinha apenas o apelido do seu pai (4º Conde de X). Apesar de toda a sua vida ter usado o apelido da sua mãe, sem o ter de facto, aos 38 anos MMB iniciou um processo de pedido formal na Conservatória do Registo Civil para a inclusão do apelido da mãe no seu nome. Passados 6 meses deferiram-lhe o pedido. MMB pode agora exibir o símbolo da sua família no seu BI.

O idioma do nome de família num sistema legal flexível é, portanto, um instrumento extremamente elástico na manipulação da legitimidade. O mais importante é assegurar que os homens das gerações futuras possam usar o apelido e, através da sua manipulação, as famílias portuguesas possam transmitir os seus apelidos aos seus filhos, mesmo quando isso é feito por via feminina. Esta é uma questão muito importante, na medida em que chama a nossa atenção para a eficácia do poder simbólico do apelido no contexto da elite financeira portuguesa e, conseqüentemente, confere um

<sup>13</sup> Veja-se, por exemplo, o caso de Cupertino de Miranda. Tendo feito do BPA o mais importante banco português em menos de três décadas, nunca conseguiu constituir uma dinastia familiar, pois nunca teve filhos.

estatuto totalmente diferente a rapazes e raparigas num sistema cultural que atribui primazia simbólica aos homens. Isto é muito evidente em diversas situações. Por exemplo, quando um membro do Conselho de Administração do BES estava a fazer uma lista, a meu pedido, dos seus irmãos e irmãs, estas foram sistematicamente referidas pelo apelido dos seus maridos. Por usarem um novo apelido, era como se as suas irmãs já não fizessem parte da sua família.

Esta distinção de género está também claramente presente na diferente participação de homens e mulheres nas suas empresas familiares. Neste contexto da elite económica portuguesa, os negócios são claramente um assunto de homens<sup>14</sup>. Só na geração actual começamos a encontrar algumas mulheres accionistas a trabalhar nas suas empresas. Normalmente, no entanto, elas ocupam posições de pouca responsabilidade.

Uma mulher de 55 anos, da família Espírito Santo, contou-me que quando era nova queria estudar e ir para a universidade mas os seus pais defendiam fortemente a sua ideia sobre o que deviam aprender as raparigas da sua condição social. Ela devia preparar-se para ser uma boa esposa, com um vasto e sólido *background* cultural, para ser uma anfitriã interessante e educada para as necessidades sociais do seu futuro marido. Assim, depois de sair do convento do Sacred Heart em Brighton, onde fez o liceu, juntamente com as suas irmãs (e onde já tinham andado a sua mãe e as suas tias), foi para Florença, por dois anos, estudar história de arte num colégio onde conheceu muitas raparigas da sua idade que pertenciam à elite financeira e social da Europa, com as quais ainda hoje mantém boas relações.

Esta senhora é, no entanto, uma excepção. A maior parte das mulheres destas famílias não evidenciam qualquer desejo de adquirir formação profissional ou de participarem directamente nas actividades das empresas de que são accionistas. Socializadas no âmbito de valores familiares conservadores, centrados num certo patriarcalismo e na autoridade masculina, as mulheres são as primeiras a defender a importância do seu papel exclusivamente familiar. Como refere Sylvia Yanagisako, “isto não quer dizer que assumimos que as mulheres não têm desejos, mas pelo contrário assumimos que os seus desejos são moldados pelas representações dominantes sobre o género” (Yanagisako 1991: 334). Efectivamente, neste contexto social as mulheres não são supostas trabalhar ao mesmo nível que os homens. O seu trabalho é manter a sua família saudável, tanto a sua família nuclear como o universo mais alargado de parentes. As expectativas sobre a participação das mulheres nos negócios familiares remetem para um nível

---

<sup>14</sup> Veja-se, por exemplo, o trabalho de Maria das Dores Guerreiro sobre as PME familiares em Portugal (1996), onde a autora mostra como em grupos de estatuto mais baixo homens e mulheres participam igualmente de uma forma activa nas suas empresas familiares.



diferente dos homens. São elas que mantêm informações actualizadas sobre os parentes dos vários ramos da família. É através das relações uxorilaterais intensas e frequentes que unem mães e filhas, irmãs e avós, que as mulheres consolidam os seus fortes laços familiares e é através delas que os homens se relacionam uns com os outros. De facto, é através das mulheres que as relações familiares são mantidas vivas nestas grandes famílias dinásticas.

Estas distinções de género são também claramente expressas ao nível dos temas de conversa que tive durante todo o trabalho de campo, tornando-se bastante reveladores das expectativas que este grupo social investe em cada uma dessas categorias. A centralidade que os temas familiares ocupam nas conversas com estas mulheres está relacionada com a centralidade que essa dimensão tem nas suas vidas. Todos os meus esforços de conduzir as conversas com estas mulheres para a vida das empresas de que são accionistas foram habilmente desviados para outras direcções. Os negócios, a vida das empresas, são para elas coisas de homens, fazem parte de um mundo do qual elas estão arredadas e sobre o qual não quiseram conversar comigo. Com os homens, pelo contrário, o tema tratado era exclusivamente o das empresas, tentando sistematicamente evitar questões de ordem familiar. Estas só eram abordadas para questões concretas referentes a nomes, datas, acontecimentos importantes ou as suas propriedades imobiliárias. O próprio local onde decorreram os encontros para as entrevistas é revelador desta diferença. Com os homens falei sempre no contexto das empresas, com as mulheres fui ter com elas às suas casas.

Podemos ver aqui de novo a influência da ideologia do Estado Novo no comportamento e valores deste grupo social. As actividades femininas tinham para Salazar um papel central na formação da ordem social. De tal forma que as suas tentativas de impor um projecto doutrinário a todos os níveis da vida social portuguesa passaram por um grande investimento na educação das mulheres, ao nível das instituições formais, como a Obra das Mães para a Educação Nacional ou a Mocidade Portuguesa Feminina. Os objectivos destes grupos consistiam em “estimular nas jovens portuguesas a cultura do espírito e a devoção ao serviço social, no amor de Deus, da Pátria e da Família”; pretendiam formar, desde “a infância”, a “nova mulher” boa católica e portuguesa, futura mãe “prolífica” e “esposa obediente” (cit. in Rosas 1996: 609). A missão da mulher era dedicar-se à família e ser a sua guardiã.

De acordo com estes ideais, as mulheres destas famílias devem colaborar com a empresa familiar a um nível diferente dos homens. Elas devem tomar conta das suas casas, a imagem pública e visível do seu prestígio colectivo, onde mantêm contactos sociais com as mais prestigiadas famílias do mundo financeiro nacional e internacional. Estas mulheres devem, também, garantir as actividades fundamentais de organização de

acontecimentos sociais associados aos negócios dos seus maridos e irmãos. Através destas actividades podemos ver que elas desempenham um papel fundamental nas empresas da sua família. A sua invisibilidade é, portanto, apenas aparente.

Como podemos ver, neste contexto social os filhos são vistos como sucessores nos negócios e as filhas como “gestoras familiares”, como algumas delas se autodenominam. Esta distinção é muito óbvia desde a infância. Nas minhas entrevistas, um tema típico dos homens era falar sobre as visitas que faziam quando eram jovens com o seu pai às empresas, ou como nas férias escolares trabalhavam numa das empresas familiares. Algo de paralelo ocorre nas conversas com as mulheres, que falam da forma como, quando eram novas, ajudavam as suas mães, ou avós, a organizar chás importantes, ou jantares, aprendendo assim que serviços se devem usar em cada ocasião, que toalha é mais apropriada ou onde sentar as pessoas à mesa. Rapazes e raparigas são tratados diferentemente, pois as suas famílias querem que eles desempenhem papéis diferentes nos destinos das suas famílias e das suas empresas familiares. E, no entanto, a lei portuguesa sobre heranças torna-os beneficiários iguais das fortunas dos seus pais. Esta disposição legal obriga a uma distribuição absolutamente igualitária da riqueza familiar entre os descendentes, seja qual for o seu sexo ou ordem de nascimento, mas ela também cria um espaço para o desenvolvimento de estratégias familiares de diferenciação de irmãos. Assim, se os líderes da empresa familiar querem ter a certeza de que apenas os homens poderão suceder nos lugares de gestão das suas empresas, têm de investir noutras dimensões que não sejam simplesmente a transmissão patrimonial.

Trabalhar na empresa é o primeiro passo para eventualmente chegar a posições de liderança na empresa familiar. Portanto, excluir as mulheres da possibilidade de adquirir o tipo de conhecimento necessário para o fazer é a forma mais eficaz de garantir que elas não tentarão tornar-se potenciais sucessoras na liderança das empresas. Socializar jovens raparigas nos valores culturais que associam homens a negócios e mulheres à família garante que as mulheres aceitarão a sua própria exclusão, e que a reproduzirão quando se tornarem mães. De facto, neste grupo social uma mulher prestigiada é aquela que criou uma família perfeita, que é culta, simpática e boa anfitriã. Os valores culturais que definem “uma Senhora” neste contexto, não são portanto os mesmos que são usados para avaliar os homens. Ser uma boa profissional não seria a característica adequada para uma verdadeira Senhora. De facto, elas quase se “ofendem” quando eu pergunto se elas alguma vez quiseram trabalhar nas suas empresas. Trabalhar é algo de que estas mulheres não precisam e que não querem fazer. Assim, família e género são valores culturais que, associados a práticas de transmissão de conhecimentos, se tornam uma maneira eficaz de formar sucessores masculinos em

grandes empresas familiares e de excluir as mulheres de ser potenciais sucessoras.

Mas nestas famílias e nestas empresas nem todos os homens são iguais. Um de entre eles será o líder do grupo económico. Neste contexto social há uma tendência generalizada para que o filho mais velho suceda ao seu pai na presidência. Apesar de haver muitas variantes na aplicação da regra da primogenitura, esta depende essencialmente das alianças familiares existentes e do respeito, confiança e formação profissional que cada descendente consegue adquirir. É pelo *sangue* que se pertence à família. E é através desta substância que uma pessoa adquire o direito ao acesso às posições de topo, tanto na família como na empresa. Mas, para além desses, outros factores adquirem importância, pois apenas alguns dos que partilham a substância conseguirão chegar a posições de liderança. Para assumir uma posição de liderança na empresa familiar, os homens têm de se distinguir entre os parentes nas mesmas posições, através das suas relações pessoais no contexto familiar, pelo respeito e confiança que cada pessoa adquire e, o que é mais importante, pela sua formação e competência profissional.

### **A formação profissional como o maior legado da geração controlante para a formação de sucessores**

Garantir a manutenção do controlo familiar da empresa é uma questão central para a “geração controlante”<sup>15</sup>. No entanto, este processo envolve uma clara tensão. Por um lado, as ideias hegemónicas sobre quem deve ocupar essas posições são, na nossa sociedade, baseadas numa racionalidade estritamente económica e na ideia de que a única forma legítima de os ocupar é por via da competência profissional. Neste contexto social devem-se seguir os ideais da racionalidade económica, da meritocracia e não os da descendência filial. Assim, estamos num domínio onde a racionalidade económica, que simboliza a legitimação pública do prestígio, estatuto e riqueza, colide com o ideal familiar da passagem filial do testemunho. Os valores e ideais da família têm de se ajustar aos ideais hegemónicos da sociedade de mercado, que exige critérios de excelente formação profissional e não de parentesco para preencher os lugares de topo destas grandes empresas.

Uma vez que este contexto profissional se rege pela competência, os líderes das empresas têm de seguir rigorosamente princípios de igualdade

---

<sup>15</sup> Carmelo Lisón-Tolosana (1983) usa as expressões “geração emergente”, “geração controlante” e “geração declinante” para classificar a posição relativa que cada grupo de idade ocupa na estrutura de poder da sociedade mais vasta.

de oportunidades e de meritocracia na contratação dos seus quadros superiores. De facto, eles estão bem conscientes de que, no alto nível económico nacional e internacional em que actuam, as consequências de más escolhas são muito graves. Efectivamente, se querem garantir o crescimento económico, a credibilidade e a confiança dos investidores públicos nas suas empresas familiares, eles têm de garantir que têm os melhores profissionais a trabalhar consigo. Os jovens membros da família que quiserem entrar para o negócio familiar têm de se formar de tal forma que possam ganhar qualquer concurso público para esses lugares. Só através do seu investimento pessoal é que eles podem, ou não, tornar-se bons profissionais e ser escolhidos para ocuparem as posições de topo nas empresas que possuem. É por isto que estas famílias fazem um investimento tão grande na educação académica dos seus rapazes, de forma a darem-lhes os melhores instrumentos profissionais possíveis, para que eles possam ser os profissionais melhor qualificados para ocupar os principais cargos de gestão das suas empresas familiares. No entanto, devemos notar que, na maior parte dos casos, os filhos destas famílias sucedem nos cargos ocupados pelos seus pais. Para que tal seja possível, estes jovens membros da família têm de poder demonstrar publicamente que têm os conhecimentos, a capacidade e interesse para contribuir para o desenvolvimento da companhia. De facto, neste contexto social, aqueles que conseguem chegar aos níveis de topo conquistaram as suas posições.

Claro que todo este processo é resultado do grande investimento feito por estas famílias na formação académica dos seus descendentes masculinos. Mas se estes falharem e não fizerem o esforço necessário, de nada lhes valerá o investimento dos pais. Os sucessores têm de se produzir a si próprios, pois é pela sua formação profissional e experiência de gestão que poderão distinguir-se dos seus parentes próximos e dos seus concorrentes exteriores. Assim, os elementos destas famílias que assumirem posições de topo nestas grandes empresas têm de mostrar que o fizeram por mérito próprio. De qualquer forma, não devemos pensar que isto são meras estratégias de manipulação de competências. Estamos em presença de uma nova grelha conceptual de meritocracia de parentesco que legitima a racionalidade económica, a competência e o ideal dinástico destas famílias, articulando as imposições legais com os seu valores e ideais.

É através do seu enorme poder financeiro que estas pessoas conseguem garantir o acesso à melhor preparação profissional e cultural nas melhores escolas do mundo<sup>16</sup>. De uma maneira geral, os filhos destas

---

<sup>16</sup> Veja-se, por exemplo, o trabalho de J. Marceau (1989) sobre a licenciatura em Gestão de Empresas numa escola internacional, INSEAD, em Fontainebleau, que ela caracteriza como sendo o *locus* da formação da elite empresarial europeia.

famílias frequentam as mesmas escolas e, à medida que vão crescendo juntos, como colegas e amigos, perpetuam a rede de relações sociais e económicas dos seus pais<sup>17</sup>. Mas não devemos esquecer que os jovens membros da elite económica lisboeta têm acesso a um tipo de conhecimento que não se ensina nas escolas, nem nas melhores do mundo. Este conhecimento é aprendido no interior da família e nas relações informais no âmbito do seu grupo social. Isto é o que os distingue dos outros bons profissionais. O capital relacional das suas famílias e o contexto social privilegiado em que vivem são bens exclusivos deste grupo de elite e não podem ser aprendidos nem comprados por ninguém de fora. Ao restringirem o acesso a estes capitais sociais e relacionais aos membros do seu grupo social, garantem o acesso destes às mais altas posições dentro destas empresas, impedindo, portanto, ainda que informalmente, a entrada de estranhos.

Mas o facto de, teoricamente, estas escolas serem abertas cria a ilusão de que todo o sistema se baseia na meritocracia. A meritocracia neste contexto profissional e social é, portanto, produzida em resultado do poder económico destas famílias, das suas poderosas relações familiares e do seu elevado prestígio social. Através deste processo, reproduzem a desigualdade em todo o sistema social. Desta forma, a elite consegue fechar informalmente as suas fronteiras num sistema social formalmente aberto e democrático, recrutando os seus membros sob princípios estritos de igualdade de oportunidades que, segundo Abner Cohen, são as duas características mais importantes dos grupos de elite (Cohen 1981: 220)<sup>18</sup>.

Uma excelente preparação profissional, juntamente com o capital social e relacional da família é, como vimos, o que permite estabelecer diferenças entre os parentes próximos e escolher um ou dois para líderes das empresas da sua família. Simultaneamente, este investimento particular na formação profissional e a transmissão desse conhecimento informal constituem os legados mais importantes que estas famílias deixam às suas gerações futuras. Desta forma garantem que as famílias proprietárias de grandes empresas se mantêm como um grupo social de elite. Estamos, portanto, perante um poderoso e complexo capital familiar, onde os capitais económicos, relacionais e sociais são inseparáveis, formando um *continuum*. O que confere poder e legitima as elevadas posições profissionais dos indivíduos deste grupo de elite é o facto de o seu capital mais valioso articular diversos capitais, cada um dos quais representa um valioso e eficaz elemento de diferenciação.

---

<sup>17</sup> Jean Lave chama a nossa atenção para a extraordinária importância da *Oporto British School* para o sucesso da formação de sucessores entre as famílias da elite inglesa do Porto (Lave *no prelo*).

<sup>18</sup> Neste trabalho sobre a elite crioula na Sierra Leoa, Abner Cohen mostrou de uma forma brilhante como é através de relações informais de parentesco e amizade que este grupo de elite fecha as suas fronteiras e reproduz, desta forma, as suas condições sociais privilegiadas. Dá-nos, também, um excelente exemplo de como eles criam um sistema formal de meritocracia sobre um sistema informal de recrutamento de elementos do seu grupo social.

Os processos de sucessão no contexto destas grandes empresas familiares não são, portanto, simples acontecimentos que se dão quando um antigo presidente se retira e tem de passar o cargo a outra pessoa. São processos complexos que se desenvolvem ao longo do tempo, em diferentes domínios de acção. Não devemos, no entanto, analisar a sucessão como parte de um mero processo de reprodução. Parece-me mais interessante analisar a continuidade social como um “processo de constituição”, na medida em que toda a continuidade é resultado da acção consciente dos sujeitos sociais, de homens e mulheres movidos pelos seus desejos, sentimentos e ambições. De facto, vimos como os processos de sucessão são, fundamentalmente, resultado de processos de diferenciação entre descendentes, que eles constroem consciente e cuidadosamente. Em vez de analisar um simples processo de reprodução devemos, portanto, analisar tanto as estratégias de transmissão de bens materiais, relações sociais e saberes como os investimentos pessoais feitos pelos jovens elementos da família que querem vir a ocupar lugares de destaque no futuro da grande empresa familiar.

### **O mito das três gerações nas empresas familiares: o caso português**

Uma formação profissional de grande qualidade é particularmente importante em Portugal. De facto, não é comum encontrar entre nós grandes empresas familiares sob controlo de administradores profissionais do tipo dos que George Marcus encontrou nos EUA, e a que chamou “fiduciários”. De acordo com Marcus, estes fiduciários são administradores profissionais especialmente treinados que se impuseram como figuras centrais nas grandes empresas familiares norte-americanas, onde os membros da família são, normalmente, gestores profissionais. Neste sentido, os fiduciários têm um “papel central na perpetuação tanto das fortunas como das famílias enquanto organizações corpóreas [nos EUA]” (Marcus 1992: 54). Creio que a sua ausência relativa na cena portuguesa se deve à história política recente do nosso país.

De acordo com o que sugeri anteriormente, tanto o processo interno de desenvolvimento destas empresas familiares lisboetas como os seus ciclos familiares foram vigorosamente abalados pela revolução de 1974 e pelo consequente exílio no estrangeiro destas famílias. Tendo perdido o controlo das suas empresas, em resultado dos processos de nacionalização, estas famílias tiveram que recomeçar as suas vidas económicas no estrangeiro. Para o conseguirem apoiaram-se em duas coisas fundamentais: nos seus sólidos laços familiares, que lhes deram o apoio emocional e prático para recomeçarem a vida num novo país, e nas suas excelentes relações sociais e económicas de âmbito internacional, pois necessitavam de sócios investidores



e de crédito financeiro. Com a nacionalização das suas firmas, estas famílias perderam uma grande parte dos seus bens. Mas não perderam os seus bens mais valiosos: o seu prestígio social, o seu bom nome internacional e as suas relações sociais e empresariais <sup>19</sup>.

Para reconstruir o seu poder económico e para recuperar as suas empresas, os homens destas famílias não podiam, portanto, depender de um fiduciário. Tinham de ser eles próprios a fazê-lo, pois os seus bens mais valiosos não são transmissíveis para fora das fronteiras da família. E depois de cumprido o seu objectivo – reconstruir o seu empório económico e recuperar a sua posição de liderança na cena económica portuguesa – estavam tão orgulhosos que quiseram mostrar ao mundo que eles ainda eram os líderes das suas empresas <sup>20</sup>. Por esta razão eles não quiseram dar o comando das firmas a um fiduciário. Isto pode ser um acto simbólico, mas é também a demonstração de que são bons profissionais, de que o grande investimento que fazem na sua formação e a sua larga experiência profissional associada à sua posição social formam uma combinação poderosa. Desta forma, os membros da elite financeira lisboeta mantiveram para si os mais altos cargos nas suas empresas.

Esta situação vai obviamente contra a mais famosa teoria dos estudos sobre empresas familiares <sup>21</sup>: a teoria das três gerações. De acordo com esta teoria, as empresas familiares colapsam na terceira geração. O caso português mostra-nos que, pelo contrário, as grandes formações de empresas familiares estão agora na sua quarta, quinta e, nalguns casos, sexta geração e não há nenhuma evidência do seu colapso próximo nem da introdução de fiduciários nos seus principais lugares de liderança. O investimento pessoal feito pelos membros da elite portuguesa na formação profissional pode ser visto como uma consequência da inflexão da ordem política, económica e social introduzida pelo 25 de Abril. A nova ordem social e política em que vivemos desde então criou condições muito especiais para o período de gestão das terceira, quarta e quinta gerações. Efectivamente, os indivíduos destas gera-

<sup>19</sup> De novo o caso da família Espírito Santo é disto um bom exemplo. Foi através da influência directa de Giscard D'Estaing, então presidente da França, e de MacNamara, então presidente do Banco Mundial, que o Governo português libertou da prisão em Agosto de 1975 os seis membros da família Espírito Santo. No mesmo ano, na primeira reunião do Governo português com o Banco Mundial, MacNamara convidou Manuel Ricardo Espírito Santo para assistir ao encontro, sentando-o à sua direita, no sentido de mostrar claramente aos representantes do Governo português para que lado pendiam as suas simpatias.

<sup>20</sup> De novo o caso Espírito Santo é paradigmático. Desde 1986 que o GES se tinha implantado em Portugal através do BIC (Banco Internacional de Crédito). Em 1992, na altura da privatização do BESCL, a família tinha 2 opções: investir no BIC e fazer dele um banco de primeira importância ou comprar de volta o banco que tinha o seu nome de família. Optaram pela segunda hipótese, porque “o banco era nosso, foi feito pelo meu avô e deve ser passado de mim para os meus filhos”.

<sup>21</sup> Para mais informação sobre este assunto vejam-se, por exemplo, os trabalhos de Gary McDonough 1989, George Marcus 1993, e Kelin Gersick *et al.* 1997.

ções chegaram às posições de comando das suas empresas familiares nos finais dos anos 80 com um dinamismo pouco frequente e muito forte. Longe de poderem descansar à sombra dos louros conquistados pelos seus antepassados empreendedores, eles tiveram que provar as suas capacidades para regressar a Portugal, comprar de novo as suas empresas e reconquistar a sua posição dominante na economia portuguesa e na elite do País. E, como queriam manter para si os lugares de comando, tiveram de munir-se das melhores competências profissionais. Fornecer às gerações futuras este património é, portanto, transmitir uma ferramenta muito eficaz para legitimar a sucessão familiar nos cargos de gestão nas grandes empresas portuguesas.

O mito das três gerações nas empresas familiares parece, de novo, estar relacionado com a noção de que os domínios familiar e económico – e as lógicas internas destes domínios, com objectivos, respectivamente, afectivos e de lucro – são indissociáveis. A análise das grandes empresas familiares mostra claramente que isto não é necessariamente assim. De facto, vimos como estas famílias fazem uma produção estratégica de profissionais, transformando os critérios de escolha baseados no sangue em competência profissional. Para manterem o seu projecto económico, estas famílias têm de criar formas de garantir que, embora se baseiem predominantemente em critérios económicos e profissionais, aqueles que partilham a mesma substância familiar se sucedam uns aos outros no seu projecto familiar comum. Uma *sucessão bem sucedida*<sup>22</sup> de membros da família nos mais altos cargos das empresas familiares é a demonstração clara da importância cultural do *sangue* como um símbolo português da família e do considerável poder da unidade de parentesco, num contexto social onde a sua influência é inesperada. Desta forma, podemos ver que estas grandes empresas familiares constituem um domínio onde família e economia formam um único contexto multidimensional, no qual as relações familiares e os interesses económicos estão constantemente presentes. Se isto não fosse assim, então não seria necessário levar a cabo processos de treino das gerações futuras para serem profissionais competentes. Bastaria contratar, simplesmente, profissionais externos para fazerem o trabalho. Não seria necessário transformar a descendência filial em meritocracia profissional. Os cargos passariam simplesmente de pai para filho. Não seria importante possuir o nome de família, pois qualquer bom profissional poderia ocupar esse cargo. É o interesse económico comum às pessoas envolvidas num projecto colectivo que nos permite explicar as complicadas manipulações que fazem das suas relações de parentesco.

---

<sup>22</sup> Agradeço a Jean Lave a sugestão da expressão *successful succession*.

## Notas finais

Na sociedade ocidental, a separação entre universos familiares e universos económicos foi construída de uma forma tão sólida, tanto cultural como teoricamente, que é difícil pensá-las conjuntamente e de uma forma articulada. Ao analisar as contribuições de David Schneider para a análise cultural na antropologia, Sylvia Yanagisako e Carol Delaney chamam a nossa atenção para uma das coisas que contribuem para dificultar a nossa compreensão destes dois domínios culturais da acção social: o facto de “os domínios culturais acarret[arem] normalmente proibições de ler através das suas fronteiras” (1995: 12). Isto é claramente sentido na análise das grandes empresas familiares possuídas por famílias da elite portuguesa. A antropologia contemporânea não produziu uma grelha analítica para pensar de uma forma adequada o domínio social complexo das empresas familiares. Consequentemente, não temos instrumentos analíticos para conceptualizar a diversidade de níveis em que vivem estas pessoas, nem temos conceitos teóricos para compreender as suas sobreposições. No entanto, este é também um problema cultural, que pode ser claramente testemunhado nas famílias com quem trabalhei. Os meus informantes ficavam de alguma forma perturbados quando eu sugeria que as alianças económicas tinham alguma coisa a ver com relações familiares. Num mundo de meritocracia, a elite financeira não pode permitir-se dar a impressão de que é perpetuada por um critério de consanguinidade.

Ao longo deste artigo defendi que as grandes empresas familiares que pretendem continuar a ser geridas por membros da família têm de introduzir critérios de estrita competência na selecção dos sucessores. Estas empresas têm de enfrentar um desafio permanente à sua continuidade: têm de coordenar as suas motivações familiares e desejos de sucessão directa com a lógica de racionalidade económica necessária à gestão deste tipo de empresas. Assim, a sucessão nas posições de liderança da empresa familiar não pode ser um simples processo de descendência filial, nem há sucessores naturais para as posições de liderança. Os sucessores familiares têm de conquistar a sua ascensão na empresa por mérito pessoal. No entanto, parte deste mérito é resultado do investimento consciente que os seus pais fizeram na sua formação. Através deste processo, estas famílias criaram as condições que garantem a sua continuidade. Podemos dizê-lo de outra forma: através da dramatização da meritocracia, eles conseguem levar a cabo uma sucessão baseada no parentesco.

Vimos também como é através destes processos de produção de sucessores que a elite financeira de Lisboa consegue tornar-se um grupo social coeso. Estas famílias proprietárias de grandes empresas criaram um novo processo de sucessão, baseado na racionalidade económica e meri-

tocrática moderna, que substituiu o processo tradicional da sucessão filial sem, no entanto, perder as suas mais importantes ambições familiares: garantir a continuidade do seu projecto económico colectivo; manter o prestígio social associado a cada família e preservar para os seus membros as posições de liderança nas suas empresas familiares.

Através dos exemplos etnográficos apresentados neste artigo vimos também como as relações económicas estão imersas em relações de parentesco de uma maneira que torna difícil saber quais prevalecem. Ao longo deste artigo vimos como se retiram dividendos económicos consideráveis destas relações de parentesco. Mas o exemplo da elite financeira portuguesa também torna evidentes os dividendos familiares das situações de privilégio económico.

Por último, gostaria também de chamar a atenção para o facto de, no estudo das grandes empresas familiares, podermos encontrar a possibilidade de uma contribuição particularmente importante por parte da antropologia para os estudos de elites. No âmbito desta elite financeira internacional, uma parte importante do domínio da economia constrói-se nas relações “face a face” deste grupo de pessoas. De facto, os grupos familiares baseados em relações económicas, que formam uma parte significativa da elite financeira de Lisboa, têm uma clara influência na vida nacional e, conseqüentemente, têm uma voz significativa nas relações económicas e políticas internacionais do nosso país. Fazendo parte das maiores empresas nacionais, e como resultado das suas influentes redes pessoais de relações nacionais e internacionais, estes indivíduos têm um controlo informal de certos sectores da vida pública. Sendo assim, as suas relações pessoais têm uma repercussão de grande escala. Estamos, portanto, num nível de reflexão onde as relações pessoais adquirem importância enquanto uma dimensão que nos permite compreender alguns fenómenos globais, normalmente estudados pela macroeconomia, mas em relação aos quais a antropologia tem muito a dizer, na medida em que eles revelam a importância central das relações de pequena escala.

#### BIBLIOGRAFIA

- ALMEIDA, Miguel Vale de, 1991, “Leituras de Um Livro de Leitura”, O’NEILL, Brian, e Joaquim Pais de BRITO (eds.), *Lugares de Aqui*, Lisboa, D. Quixote.
- ATALLI, Jacques, 1985, *Un Homme d’Influence. Sir G. Warburg 1902-1982*, Paris, Fayard.
- BOTTOMORE, T. B., 1965, *As Elites e a Sociedade*, Rio de Janeiro, Zahar Editores.
- BOUQUET, Mary, 1993, *Reclaiming English Kinship. Portuguese Refractions of British Kinship Theory*, Manchester, Manchester University Press.
- BRAGA DA CRUZ, Manuel, 1992, “O Estado Novo e a Igreja Católica”, ROSAS, Fernando (ed.), *Portugal e o Estado Novo (1930 – 1960)*, Lisboa, Presença.
- COHEN, Abner, 1981, *The Politics of Elite Culture: Explorations in the Dramaturgy of Power in a Modern African Society*, Berkeley, University of California Press.
- COVA, Anne, e António Costa PINTO, 1997, “O Salazarismo e as Mulheres. Uma Abordagem Comparativa”, *Penélope. Fazer e Desfazer a História*, 17, 71-94.
- GERSICK, Kelin, John DAVIS, Marion HAMPTON, e Ivan LANSBERG (eds.), 1997, *Generation to Generation. Life Cycles of the Family Business*, Boston, Harvard Business School Press.

- GUERREIRO, Maria das Dores, 1996, *Famílias na Actividade Empresarial. PME em Portugal*, Lisboa, Celta.
- JONES, Geoffrey, e Mary ROSE (eds.), 1993, *Family Capitalism*, Londres, Frank Cass and Company Limited.
- LASLETT, Peter, e Richard WALL (eds.), 1978 [1972], *Household and Family in Past Time*, Cambridge, Cambridge University Press.
- LAVE, Jean, no prelo, "(Re-)Serving Succession in a British Enclave", LIMA, Antónia Pedroso de, e João de PINA-CABRAL (eds.), *Choice and Leadership in Elite Contexts*, Oxford, Berg.
- LIMA, Antónia Pedroso de, 1997, "Trabalho de Campo com Famílias da Elite Empresarial de Lisboa. Um Terreno para a Análise e o Exercício de Relações de Poder", *Etnologia*, 6-8, 105-122.
- , no prelo, "How Did I Become a Manager Leader in My Family Enterprise? Assets for Succession in Contemporary Lisbon Financial Elites", LIMA, Antónia Pedroso de, e João de PINA-CABRAL (eds.), *Choice and Leadership in Elite Contexts*, Oxford, Berg.
- LISÓN-TOLOSANA, Carmelo, 1983 [1966], *Belmonte de los Caballeros. Anthropology and History in an Aragonese Community*, Princeton, Princeton University Press.
- LOTTMAN, Herbert, 1995, *La Dynastie Rothschild*, Paris, Seuil.
- MARCEAU, Jane, 1989, *A Family Business*, Cambridge, Cambridge University Press.
- MARCUS, George (ed.), 1983, *Elites: Ethnographic Issues*, Albuquerque, University of New Mexico Press.
- MARCUS, George, e Peter Dobkin HALL, 1992, *Lives in Trust. The Fortunes of Dynastic Families in Late Twentieth-Century America*, São Francisco/Oxford, Westview Press.
- McDONOUGH, Gary W., 1989 [1986], *Las Buenas Familias de Barcelona. História Social de Poder en la Era Industrial*, Barcelona, Ediciones Omega.
- MEDICK, Hans, e D. SABEAN, 1988 [1984], "Interest and Emotion in Family and Kinship Studies: A Critique of Social History and Anthropology", *Interest and Emotion. Essays on the Study of Family and Kinship*, Cambridge, Cambridge University Press.
- MILLS, Wright, 1956, *The Power Elite*. Nova Iorque, Oxford University Press.
- MÓNICA, Maria Filomena, 1990, *Empresários Portugueses*, Lisboa, Dom Quixote.
- NADEL, S. F., 1990, "The Concept of Social Elites", SCOTT, John (ed.), *The Sociology of Elites. Vol. I, The Studies of Elites*, An Elgar Reference Collection, 31-42.
- OSTRANDER, Susan, 1984, *Women of the Upper Class*, Filadélfia, Temple University Press.
- O'NEILL, Brian Juan, 1997, "Práticas de Sucessão em Portugal: Panorama Preliminar", *Trabalhos de Antropologia e Etnologia*, XXXVII (1-2), 121-148.
- PINA-CABRAL, João, 1989a [1986], *Filhos de Adão, Filhas de Eva. A Visão do Mundo Camponesa do Alto Minho*, Lisboa, Dom Quixote.
- , 1989b, "L'Heritage de Maine: Repenser les Catégories Descriptives dans l'Étude de la Famille en Europe", *Ethnologie Française*, XIX (4), 329-340.
- , 1991, *Os contextos da Antropologia*, Lisboa, Difel.
- ROSAS, Fernando, 1992, "As Grandes Linhas da Evolução Institucional", ROSAS, Fernando (ed), *Portugal e o Estado Novo (1930-1960)*, Lisboa, editorial Presença, 86-143.
- SANTOS, A. R. dos, 1996, "Grupos Económicos/Conglomerados", ROSAS, Fernando, e José Maria Brandão de BRITO (eds.), *Dicionário de História do Estado Novo*, Lisboa, Bertrand Editores.
- SCHNEIDER, David, 1984, *A Critique of the Study of Kinship*, Ann Arbor, The University of Michigan Press.
- YANAGISAKO, Sylvia, 1991, "Capital and Gendered Interest in Italian Family Firms", KERTZER, David, e Richard SALLER (eds.), *The Family in Italy. From Antiquity to the Present*, New Haven, Londres, Yale University press.
- YANAGISAKO, Sylvia, e Carol DELANEY, 1995, "Naturalizing Power", YANAGISAKO, Sylvia, e Carol DELANEY (eds.), *Naturalizing Power. Essays in Feminist Cultural Analysis*, Londres, Nova Iorque, Routledge.

*Antónia Pedroso de Lima*

RELATIVES AND PARTNERS: FAMILY VALUES  
AND ECONOMIC INTERESTS IN LARGE  
PORTUGUESE FAMILY FIRMS

*The formation of kinship relationships found in the social context of large family firms are of a different nature than those found in other social groups.*

*This is due to the overlapping of family and economic relations. Based on research developed among large Portuguese family firms, the article analyses changes in the succession procedures for leadership positions in these organizations over the last 50 years. These changes are mainly due to: 1) the emergence of criteria of professional achievement in the market economy, forcing firms that intended to continue being managed by family members to abandon filial succession; 2) changes in the economic, political and social orders after 1974 and the implications which these had on the processes of development of these firms and families.*

Departamento de Antropologia do ISCTE  
Centro de Estudos de Antropologia Social (ISCTE)  
antonia.lima@iscte.pt