

QUANDO A FAMÍLIA
E A EMPRESA SE TORNAM
INSEPARÁVEIS:
HOMENS DE NEGÓCIOS
E GESTORAS FAMILIARES

Antónia Pedroso de Lima

No âmbito das grandes empresas familiares de Lisboa, empresa e família são universos de acção intrinsecamente relacionados. Porém, as suas estratégias de prossecução da continuidade do sucesso económico e social apoiam-se na construção de uma profunda distinção simbólica entre família e negócios. Tendo como base um trabalho de investigação empírica realizado com sete grandes famílias empresariais de Lisboa, este texto analisa os processos através dos quais estas famílias conseguem, ao longo de sucessivas gerações, promover nos jovens membros as motivações e estratégias capitalistas que permitem garantir a continuidade do seu projecto económico colectivo.

“Nós somos uma empresa familiar mas cá dentro funcionamos num nível estritamente profissional”. A frequência com que os proprietários de grandes empresas familiares fazem esta afirmação revela que, no âmbito do sistema económico contemporâneo, a elite empresarial portuguesa não quer dar a impressão de ser perpetuada por critérios de nepotismo ou consanguinidade. A separação ideológica entre as esferas de acção do parentesco e da economia que esta afirmação veicula, é um elemento constitutivo do sistema capitalista moderno que, ao retirar à família e às relações interpessoais a sua importância na produção das actividades económicas, impede-nos de ver uma parte crucial das actividades e relações sociais através das quais se produz e reproduz o sistema.

As grandes empresas familiares com sucesso nacional e internacional desde há muitas gerações constituem, a meu ver, um excelente contexto para reflectir sobre esta alegada separação. Aliás, as estratégias de prossecução da continuidade do sucesso económico e social deste grupo apoiam-se, como veremos, na reiteração discursiva da distinção institucional entre família e negócios que são, frequentemente, considerados por economistas, cientistas sociais e pelos próprios actores como opostos, tanto na sua natureza (interesses económicos e partilha de uma substância comum, respectivamente) como nos seus objectivos (lucro e solidariedade desinteressada). Para defender este argumento tomarei como base a investigação que realizei com sete grandes famílias empresariais de Lisboa, proprietárias de grandes empresas que estão em funcionamento há, pelo menos, três gerações, e que pertencem, ou pertenceram, à lista das 100 empresas portuguesas mais importantes.¹ Os grupos

¹ Esta pesquisa foi levada a cabo no âmbito de um projecto de investigação orientado por João de Pina Cabral e financiado pela FCT (PCSH/C/ANT/851/95), que serviu de base à minha tese de doutoramento – “Grandes Famílias, Grandes Empresas: Ensaio Antropológico sobre uma Elite de Lisboa” –, conferido pelo ISCTE em Janeiro de 2001.

empresariais que constituíram o universo de análise deste projecto foram: *Grupo Espírito Santo, Grupo Orey Antunes, Grupo Cimianto, Grupo Somague, Grupo Vista Alegre/Casa E. Pinto Basto e Grupo Fábricas Mendes Godinho*.² Este estudo mostrou que os múltiplos processos através dos quais os membros das sucessivas gerações destas famílias continuam a controlar a gestão e a manter a maioria accionista das grandes empresas que detêm há várias gerações se deve, em grande medida, ao facto de estes projectos económicos serem pensados e sentidos como a concretização de um projecto familiar, que simboliza a sua identidade colectiva e demonstra o seu prestígio. A análise deste universo levou-me a concluir que esta articulação é, precisamente, o que permite a considerável longevidade e o êxito destes grandes universos empresariais de base familiar (cf. Lima 2003).

Estas famílias e empresas correspondem a dois tipos de organizações claramente distintos mas cuja existência depende, porém, de uma permanente articulação.³ Enquanto as famílias são organizações fluidas e informais (não têm uma estrutura claramente definida, existência física ou objectivos específicos), as empresas são organizações formais (com uma constituição legal, um enraizamento espacial, organigrama, funções e objectivos bem definidos, levados a cabo por profissionais competentes). A análise destas empresas mostra-nos, contudo, que elas são, também, construídas sobre uma densa rede de relações, sentimentos e projectos familiares que unem os accionistas, cujas relações familiares se constroem, por sua vez, sobre uma complexa teia de interesses económicos.

Por esta razão, na pesquisa sobre este contexto social não procurei fazer um estudo organizacional destas empresas, nem uma análise institucional da família, mas sim compreender como estas organizações empresariais são condicionadas pelas famílias dos seus proprietários, pelo modo de vida e visão do mundo dos seus accionistas.⁴ Cedo percebi que não poderia estudar os processos de continuidade e a “cultura destas empresas” sem analisar, simultaneamente, a “cultura” das famílias accionistas, pois esta enforma o projecto empresarial, em toda a sua existência e nos seus objectivos

² Gostaria de aproveitar a oportunidade para agradecer a todas as pessoas destas empresas e famílias a elas associadas a forma atenciosa e disponível com que sempre me receberam e aceitaram responder às minhas perguntas. De forma a preservar a privacidade de todos aqueles que colaboraram nesta pesquisa sempre que me refiro a pessoas concretas uso pseudónimos. No entanto, dado o carácter excepcional destes grupos económicos na sociedade portuguesa, seria infrutífero não usar o seu nome verdadeiro, pelo que o usarei sempre que me refira a factos públicos.

³ Considero empresas e famílias como organizações no sentido definido por Michael Roper, que as concebe como sistemas culturais, afastando-se assim de uma concepção positivista, que as pensa de um ponto de vista formal, material e técnico (cf. Roper 1994: 87)

⁴ O modelo proposto pelos estudos organizacionais em antropologia que divide as organizações em três elementos (sistema formal, sistema informal e ambiente) não pode ser aplicado a estas empresas porque, sendo claramente sistemas formais, só podemos compreender a complexidade da sua existência se os analisarmos como sistemas informais (Wright 1994: 17).

de continuidade dinástica, como bem mostra o facto de a história destas empresas ser tão diferente daquela que encontramos nas grandes empresas que não têm uma base accionista familiar. A família, as relações e os sentimentos de parentesco são cruciais para a produção e reprodução do desempenho económico destes grupos empresariais que ocupam um lugar de destaque na economia nacional.

Pensar estas organizações do ponto de vista das implicações da sua interrelação é particularmente pertinente pois o sucesso de uma e outra enraíza-se na articulação de duas dimensões consideradas incompatíveis pela hegemonia capitalista: economia e parentesco. A existência e o êxito continuado das empresas familiares de grande dimensão constrói-se sobre uma articulação de lógicas e esferas de acção que, por serem consideradas antagónicas, tornam-se um desafio às ciências sociais e económicas que persistem em afastar família e parentesco das análises macroeconómicas.

A importância do passado, identidade familiar e prestígio empresarial

Defendi anteriormente que nestes grandes universos de parentesco é a empresa, enquanto projecto colectivo, que cria as condições para a manutenção de relações familiares activas ao longo do tempo (cf. Lima 2000 e 2003). O facto de os indivíduos não quererem perder a sua ligação a algo que partilham, e que é fonte de riqueza e prestígio social, constitui uma importante motivação para dar continuidade às suas relações familiares. Consequentemente, a empresa que se perpetua com êxito torna-se uma parte integrante da família, símbolo da sua identidade. Sendo um património valorizado por todos, mesmo por aqueles que não têm nela uma participação activa, a empresa promove um sentimento da família enquanto uma substância partilhada que contribui de forma decisiva para manter os descendentes do fundador unidos em torno do seu projecto familiar e económico comum dando-lhe continuidade.

Para que a propriedade e o controlo das empresas se mantenham dentro das famílias é preciso assegurar que as novas gerações tenham motivações para dar continuidade a esse projecto. Esse desejo de continuidade é construído sobre o respeito e o amor pelo passado familiar e não sobre as acções herdadas. Na verdade, a existência de motivações afectivas na base dos desempenhos económicos e profissionais dos membros da família, confere uma força particular ao investimento que os descendentes fazem na continuidade destes projectos. A grande empresa familiar é, portanto, um projecto familiar e um projecto económico.

A longa existência destas empresas com sucesso permite acumular prestígio através das gerações da família, ancorando, assim, a identidade

social dos seus membros no passado.⁵ As narrativas que estas grandes famílias produzem sobre a sua própria história revelam bem a importância do passado, nas diversas dimensões da sua existência, no processo de desenvolvimento destas empresas revelando a estreita interrelação entre ambas. Vejamos um exemplo de como a imagem da antiguidade da família é usada como elemento central na produção da imagem pública da empresa numa brochura publicitária do Banco Espírito Santo, em que os serviços do banco são apresentados da seguinte forma.

Há quatro gerações que os membros da família Espírito Santo seguem a profissão de banqueiros observando os princípios de qualidade, criatividade e prudência na gestão dos bens dos nossos clientes, sempre vigilantes na procura de soluções particulares e feitas à medida dos seus problemas, usando as taxas e mecanismos legais apropriados para obter o melhor rendimento para os investimentos dos nossos clientes. Na esperança de passar para os nossos clientes alguma da experiência que adquirimos ao longo de mais de cem anos apresentamos alguns dos nossos produtos e serviços.

Ao fundador sucederam-se os seus três filhos pela ordem natural: 1) José, que consolidou a participação familiar na casa bancária, que transformou no *Banco Espírito Santo*, desenvolveu a *Tranquilidade* e a *Bonança* e arrancou com as actividades em Angola, criando a *Sociedade Agrícola do Cassequel*; 2) Ricardo foi o obreiro da grande expansão da rede comercial do banco, da fusão com o *Banco Comercial de Lisboa* (BCL) e do consolidar da posição de prestígio nacional e internacional; 3) Manuel consolidou a obra dos seus antecessores e deu o primeiro passo na presença do banco no plano internacional; 4) a Manuel sucedeu o filho mais velho, Manuel Ricardo, o estratega da recuperação das posições da família em Portugal.

Ao salientar a continuidade do passado até ao presente, estes extractos reivindicam o prestígio da empresa através da sua longa existência, dentro da mesma família, como se a legitimidade dos seus representantes actuais se assegurasse através de uma continuidade biológica; como se a vocação empresarial se passasse de pais para filhos, e a transmissão destes valores fosse um elemento central para construir uma cultura de empresa. A continuidade assegurada pelas sucessivas gerações é uma dimensão vital para a grande empresa, pois a longevidade do seu sucesso é a medida do seu êxito e a legitimação do prestígio social da família que a detém. A unidade familiar é um ideal, uma representação intencional que visa garantir a solidariedade entre os membros da família e, assim, assegurar a continuidade da empresa.

⁵ Ao evocar a antiguidade do projecto familiar como um critério de distinção social elas conseguem escapar à erosão do tempo e legitimam o seu estatuto social por oposição aos “novos ricos” que não têm um passado familiar para legitimar a sua posição.

A motivação para transmitir a empresa aos filhos – que guia e molda a acumulação de capital e o desenvolvimento empresarial – é um objectivo e uma estratégia de continuidade tanto da família como da empresa, pois sem o controlo familiar este projecto deixaria de lhes pertencer, de os unir, de os integrar numa identidade continuada (Pina Cabral e Lourenço 1993). Entender o interesse e empenho dos pais em passar as suas empresas aos seus filhos abre caminho para a compreensão do sistema de significados e as implicações dos aspectos culturais na vida destes grupos empresariais. Ao analisar a forma como as organizações formais e os sistemas económicos são afectados pela cultura, pelos projectos pessoais, ambições, sentimentos e interesses dos seus proprietários podemos dar um passo em frente na construção de uma reflexão sobre estas organizações que assente na prática, na acção social, nos valores e motivações dos sujeitos que as constituem, que nos afasta das questões meramente formais ou funcionais.

Homens de negócios e gestoras familiares

[eu e o meu irmão] começámos a interessar-nos pelos negócios desde muito cedo. E foi desde sempre muito claro que o pai nos preparava para mais tarde o podermos substituir. (Luís)

A mãe nunca se envolveu nos negócios da família. Sempre foi o pai que tratou de tudo. Mesmo das coisas que eram só dela. (Paulo José)

Como estas duas afirmações exemplificam, no âmbito das grandes famílias empresariais que estudei, os negócios são considerados assuntos de homens e a família é assumida como um assunto de mulheres. Na sua maioria, as mulheres destas famílias de elite não trabalham nas empresas de que são accionistas: dedicam-se à casa, à família, à educação dos filhos e às relações familiares. Pelo seu lado, os homens – os responsáveis pelas empresas – estão afastados das decisões relativas à gestão diária do universo de acção familiar. A separação entre o tipo de participação de uns e outras neste projecto colectivo é, em grande medida, resultado dos ideais e valores culturais destas famílias e que estão profundamente enraizados numa concepção patriarcal e aristocrática da família e numa concepção varonil da sociedade.

Mas, como é que o ideal das gerações mais velhas se torna um objectivo, um projecto de futuro dos jovens membros destas famílias? Uma vez que não podemos presumir que os herdeiros destas famílias são naturalmente motivados para acumular capital, poder e prestígio, temos de saber como e porque o fazem. Os percursos pessoais e profissionais dos membros destas famílias são inscritos neste projecto de continuidade, pelo que a educação dos mais jovens é fortemente condicionada pela ideia da importância da

transmissão de um capital colectivo entre as sucessivas gerações da família. Como há bens de muito valor (tanto a nível material e económico como simbólico e relacional) para passar à geração seguinte é importante garantir que o que se transmite vai ser bem recebido; que aqueles que recebem estão preparados para dar continuidade ao projecto dos seus antepassados e transmitirão posteriormente esse património às gerações seguintes, perpetuando em conjunto a família e o património que a acompanha e simboliza.

De acordo com o ideal varonil que estas famílias defendem, só os homens são legítimos sucessores na liderança das empresas. As formas de vivência e de relacionamento familiar em que estão inseridos orientam os rapazes para virem a assumir participações activas na vida das empresas e são desencadeadas desde muito cedo em momentos informais de aprendizagem que criam laços entre os jovens e as empresas da família. Crescer imersos nesse sentimento familiar, incorporando o espírito empresarial e o desejo de assegurar a sua continuidade, enreda-os silenciosamente no projecto que os seus familiares lhes transmitem. Estes jovens são, de certa forma, "herdados pela empresa". Os rapazes não nascem empresários: eles têm de incorporar essa motivação empreendedora e ganhar esse sentimento dinástico através de uma educação em que se destacam objectivos capitalistas. A existência de futuros homens adultos com espírito empresarial constrói-se através de um longo processo de educação que perpassa todo o percurso através do qual os membros das novas gerações se constituem como pessoas.

Com as raparigas passa-se algo semelhante. Elas também não nascem com aptidões especiais para cuidar das suas grandes famílias. É necessário incorporar esse sentimento familiar que envolve a sua existência. Uma vez que, na idade adulta, as mulheres destas grandes famílias tenderão a estar arredadas de uma participação activa na vida das empresas de que são proprietárias, a sua educação (caracterizada por uma menor escolarização que os rapazes) é completada com a aprendizagem dos saberes que os seus pais julgam necessários para que se tornassem umas senhoras. Crescer no espaço envolvente da família, na experiência diária na vida doméstica e familiar permite-lhes incorporar os saberes, as motivações e os sentimentos, tornando-as mulheres familiares.

As minhas irmãs não estudaram muito. Fizeram o liceu e depois casaram-se e como era natural na época, assumiram as suas funções e actividades de mulheres casadas de sociedade. (Paulo José)

Educar os jovens nos valores culturais que associam homens aos negócios e mulheres à família é, portanto, de central importância para este universo social, pois essa é a base que permite que uns e outros aceitem os papéis que se espera que desempenhem no projecto colectivo do grupo familiar.

O exemplo do percurso escolar de Marília ilustra as expectativas em relação ao percurso de vida das mulheres destas famílias de elite. Marília fez o curso de economia no *Instituto Superior de Economia e Finanças de Lisboa* – foi, aliás, das primeiras mulheres portuguesas a fazê-lo –, tal como os seus irmãos que presidem actualmente à empresa da família. No entanto, Marília nunca exerceu uma profissão ligada à licenciatura que tirou, nem nunca participou na vida das várias empresas de que é sócia. Casou e sempre acompanhou o marido, médico, nas suas várias colocações no país. Mais tarde, o marido começou a trabalhar nas empresas do pai de Marília, tendo mesmo chegado a presidir a uma das mais importantes.

Se trabalhar na empresa é o primeiro passo para poder, eventualmente, chegar a posições de liderança na empresa familiar, excluir as mulheres da possibilidade de o fazer é uma forma muito eficaz de garantir que elas não serão potenciais sucessoras na liderança das empresas. O exemplo de Marília demonstra que as mulheres, sendo socializadas no meio de valores centrados no patriarcalismo e na autoridade masculina, acabam por ser as primeiras a defender a importância do seu papel exclusivamente familiar, não evidenciando desejos de participar activamente nas empresas que detêm.

Revelando exemplarmente esta ideia, uma senhora de quarenta e dois anos, mãe de quatro filhos, apresentou-se como sendo “gestora familiar”. Esta categoria identitária, expressa de forma clara que o principal contributo das mulheres para o projecto empresarial destas famílias é a sua dedicação à família, à educação dos filhos, à manutenção das relações familiares mais alargadas, à preparação dos acontecimentos sociais em que estão envolvidos, profissional ou pessoalmente, os elementos da família. Através da conjugação de um amplo conjunto de actividades no seio do seu universo familiar, as mulheres contribuem para assegurar a continuidade da unidade da família e do projecto económico comum. “Gestora familiar” é uma expressão muito apropriada para caracterizar estas mulheres que se dedicam em exclusividade à família.⁶ Muito mais adequado que os termos “doméstica” ou “dona de casa”, habitualmente usados para descrever a situação, porque não tem implícita a ideia que estas mulheres não trabalham, ou que têm uma vida de lazer. Pelo contrário, ao usar a categoria “gestora familiar” mostra-se que estas mulheres desempenham actividades importantes na organização da vida das suas empresas mas que estão claramente inscritas na esfera de acção da família.

Elementos de todas as famílias me referiram que as mulheres eram responsáveis por um tipo de actividades muito importantes para o funciona-

⁶ Repare-se no cariz economicista da expressão proposta por esta senhora para evidenciar o trabalho desempenhado por ela e pelas restantes mulheres destas famílias. É interessante verificar que, tal como a economia não considerava as actividades domésticas e familiares como trabalho, esta senhora procura contrariar esta ideia usando um conceito inequivocamente ligado à ideia de actividades estrategicamente definidas com vista à produção de lucro.

mento das suas empresas: a organização de acontecimentos sociais que suportam os encontros de negócios dos seus maridos, pais e irmãos, jantares de negócios ou recepções. Estas actividades revelam uma forma de participação das mulheres no mundo dos negócios que, apesar de menos visível e inscrita nos espaços a que estão associadas as suas características definicionais de pessoa – a família e os espaços e actividades domésticas –, mas através das tarefas que desempenham em representação do grupo económico da família, contribuem para a concretização dos seus projectos económicos, em perfeita articulação com as actividades desempenhadas pelos homens.

Porém, mais do que as actividades não económicas que levam a cabo no âmbito da vida das empresas, o papel central que estas mulheres desempenham na prossecução da continuidade do êxito das empresas situa-se ao nível das suas tarefas familiares: tratar bem das suas casas – a imagem pública e visível do seu prestígio colectivo –, educar bem os seus filhos, transmitindo-lhes os valores da família patriarcal, o sentimento de que pertencem a uma cadeia de empresários de sucesso e o desejo de dar continuidade a esse projecto familiar. Este é o principal e decisivo contributo das mulheres destas grandes famílias que, apesar de ser invisível, é parte essencial do trabalho colectivo da afirmação e da continuidade do projecto familiar. Se elas não partilhassem o modelo e os valores e ideais que o sustentam, este dificilmente seria posto em prática.

Para compreender a importância das mulheres na concretização deste projecto familiar e empresarial temos, portanto, de abdicar de um conjunto de ideias, dicotomias e definições que enformam as análises sobre trabalho, família, economia e parentesco nas economias capitalistas, da utilização de um conceito de trabalho excessivamente economicista e dar uma atenção particular à análise da constituição dos processos que permitem a existência e a continuidade destas relações económicas.⁷ Na verdade, os trabalhos realizados por estas mulheres são de grande importância para assegurar a continuidade das relações dentro da grande família e incluem a difícil tarefa de criar as bases emocionais e as motivações pessoais nos membros da família, bem como dar continuidade aos ideais e sentimentos que conferem significado à manutenção do projecto económico colectivo. A par da formação profissional, as capacidades produtivas destes empresários são também desenvolvidas social e culturalmente.

Não sendo realizado no âmbito das organizações empresariais, nem sendo elas agentes económicos, o trabalho das mulheres é portanto crucial

⁷ Nos anos 70 e 80 académicas feministas, ao repensarem as interligações entre família, trabalho e economia, argumentaram que o trabalho das mulheres nas famílias inclui não apenas os trabalhos de casa mas também o seu trabalho emocional de criar um lar e uma família que dê sentido ao trabalho assalariado, demonstrando, assim, que este sector considerado como “não capitalista” é crucial para a produção e reprodução das relações de produção capitalistas.

para garantir as relações de produção destas empresas. Desvendar a importância das mulheres na prossecução do projecto económico das suas grandes famílias revela uma nova e importante contradição sobre a qual se estrutura este contexto social: para compreender os processos que estão no centro do êxito da economia capitalista temos de analisar as relações pessoais, emotivas e familiares e não apenas estratégias de obtenção de lucro, engenharias financeiras de organizações empresariais.

Esta conclusão obriga a repensar um conjunto de ideias culturais associadas ao modelo social capitalista: o ideal de separação entre família e empresa, a exclusão das mulheres do êxito económico destas, o papel das relações pessoais e informais no funcionamento das organizações e o das relações familiares na economia capitalista. Na verdade, se não fosse o empenho das mulheres na educação dos seus filhos, na construção do desejo e vocação de se tornarem continuadores do projecto familiar, é bem possível que estas organizações empresariais não tivessem a longevidade que apresentam hoje em dia. Consequentemente, se queremos compreender estas grandes e complexas organizações temos de sair de dentro da sua estrutura formal para analisar as práticas, as experiências de vida, das relações pessoais, afectivas e educativas e modelos culturais em que os seus membros vivem.

A diferença de estatuto e de poder entre homens e mulheres destas famílias da elite económica e social portuguesa reflecte a valorização simbólica desigual associada às esferas do económico e do parentesco. Os valores de raiz aristocrática baseados numa ideia tradicional e católica de família que se perpetua através dos ideais agnáticos, que estas famílias continuam a usar, legitimam e reproduzem uma clara separação entre os destinos e o poder dos grupos de género nestas famílias, sobre os quais se estrutura a hierarquia destes universos familiares e empresariais. A construção ideológica da separação entre família e empresa está profundamente enraizada numa divisão normativa do género que associa mulheres à família e homens às empresas e, por sua vez, apresenta estas organizações – a família e a empresa – como domínios sociais distintos, mas hierarquizados. Na verdade, ainda que as mulheres sejam simbolicamente responsáveis pelas relações diárias da família, sua unidade e carácter emocional, o chefe da família é um homem: o patriarca. A dupla assimetria que esta situação promove reitera a subordinação feminina mesmo no seu domínio de acção, porque “esta divisão não é igualitária pois a empresa é a família menos as mulheres e a família não exclui os homens” (Yanagisako 2003:182). Os elementos sobre os quais se constrói o poder social e económico que coloca este grupo social no topo da hierarquia nacional tornado-o uma elite, enraízam-se nesta assimetria de género.

Motivações familiares de continuidade e economia de mercado

A manutenção do controlo familiar das empresas é, como vimos, uma questão central para assegurar o seu ideal de perpetuação dinástico.⁸ Porém, este processo envolve alguma tensão, pois, por um lado, é simbolicamente importante que um membro da família suceda às posições de liderança na empresa, por outro, a hegemonia da racionalidade económica defende a competência profissional como a maneira legítima de ocupar essas posições. Assim, embora as gerações mais velhas alimentem o desejo de que os seus descendentes continuem o projecto económico familiar, têm clara consciência das consequências que possíveis decisões menos acertadas podem ter no seu futuro económico e social.

De forma a preservar o êxito, a credibilidade e a confiança dos investidores públicos nas empresas, é necessário garantir que os principais lugares executivos são ocupados por profissionais de excelência. A sucessão nas posições de liderança da empresa familiar não pode, portanto, ser considerada um simples processo de passagem filial de acções, fortunas ou posições, pois não pode haver sucessores naturais para as posições de liderança. Para cumprir as ambições familiares é preciso, em primeiro lugar, que os membros das novas gerações se sintam motivados a tornarem-se bons profissionais para poderem conquistar a sua ascensão na empresa através do mérito da sua competência.

No âmbito da economia capitalista moderna, as grandes empresas familiares enfrentam um desafio permanente à sua continuidade: têm de coordenar as suas motivações familiares e desejos de sucessão directa com as ideias hegemónicas da economia de mercado, que defendem a competência profissional como a forma legítima de ocupar os lugares de topo das grandes empresas. Assim, os jovens membros destas famílias que quiserem liderar as empresas que possuem têm de se tornar bons profissionais, uma vez que só poderá ser sucessor quem conquistar o lugar pelo seu mérito pessoal, quem der provas de merecer a posição. Porém, não podemos deixar de notar que, na maioria dos casos que estudei, os jovens destas famílias continuam a suceder aos seus parentes nos cargos das empresas (veja-se o caso excepcional de longevidade da família Pinto Basto na figura 1), revelando que conseguiram criar um processo para a formação de profissionais competentes entre os seus membros, transformando, assim, os critérios familistas que orientam

⁸ As grandes empresas familiares com que trabalhei existem há várias gerações, demonstrando uma longevidade que contraria, claramente, a ideia segundo a qual estas tendem a desaparecer na terceira geração da sua existência (cf. McDonough 1989, Marcus e Hall 1992, Gersick e outros 1998). As oito gerações das empresas da família Pinto Basto, as cinco gerações das empresas das famílias Espírito Santo e Mendes Godinho, as quatro gerações da família D'Orey e as três gerações das famílias Vaz Guedes e Queiroz Pereira, são exemplo de como as grandes empresas familiares portuguesas não têm uma vida necessariamente curta, nem estão destinadas ao fracasso.

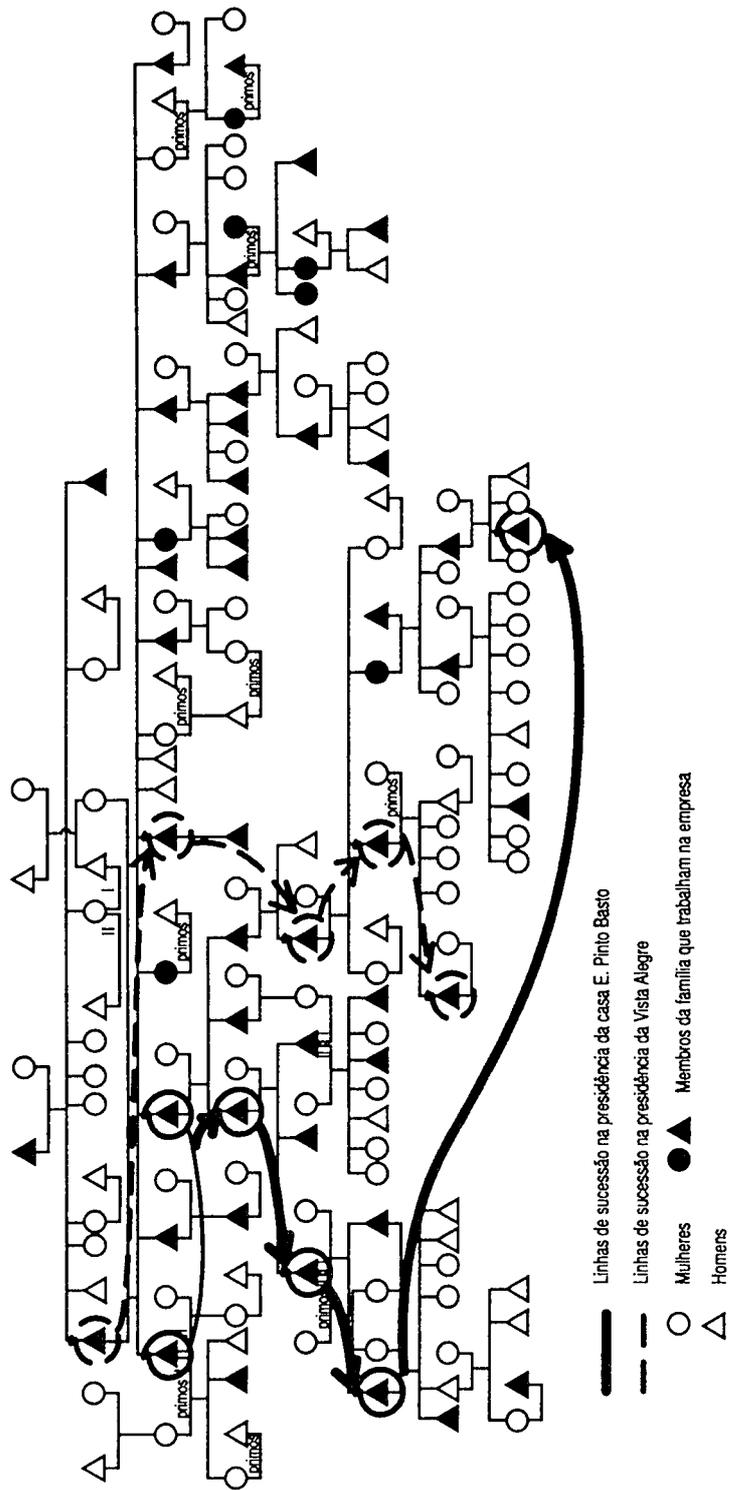


FIGURA 1: Sucessão na presidência das empresas da família Pinto Basto

os seus projectos de futuro em formas de selecção baseadas na competência profissional.

Esta é uma das razões do grande investimento que estas famílias fazem na educação escolar dos jovens, sobretudo nos rapazes, que frequentam os melhores colégios do país, ou do mundo (é muito frequente fazer a licenciatura ou a pós-graduação em escolas estrangeiras, cf. Marceau 1989 e Lima 2003), que lhes permitirá superar as provas públicas de entrada nas suas empresas. O facto de o acesso a posições de liderança nestas empresas ser efectuado no contexto público cria a ilusão de que todo o sistema se baseia num processo meritocrático. Não obstante, note-se que os jovens destas famílias empresariais têm acesso a um tipo de formação profissional da mais alta qualidade. Por outro lado, o seu percurso pessoal confere-lhes conhecimentos que não são ensinados nas escolas mas sim incorporados ao longo da sua experiência de vida informalmente, no âmbito da família, através das relações sociais que mantêm dentro do seu grupo social. A introdução precoce destes profissionais no mundo dos negócios – que está presente desde a infância, na quotidianidade da sua vida familiar – é um importante factor de distinção face aos profissionais que não provêm de uma família empresarial e é um bem valioso e exclusivo deste grupo de elite.

Vejamos, através de um caso concreto de uma das famílias estudadas, a forma como a vida das empresas faz parte da vida familiar. A casa onde viviam era muitas vezes “invadida” pela empresa de formas múltiplas. Uma das mais comuns era usar o tempo de estar em casa para dar continuidade às actividades da empresa. “Todos os dias o pai trazia uns *dossiers* para trabalhar em casa” (Jorge). Através desta prática unificam-se espacialmente as diversas dimensões da vida dos indivíduos que nas suas acções, decisões e vivências quotidianas não separam negócios e família. Trabalhar em casa, falar de assuntos da empresa à mesa do jantar, é apenas mais uma dimensão onde verificamos a indissociabilidade entre empresa e família e a importância da experiência de vida familiar na formação das vocações profissionais dos jovens rapazes. Jorge conta-nos como os passeios pela quinta eram aproveitados para introduzir os rapazes mais velhos nos negócios:

O pai ia mais à frente connosco [com os rapazes], explicando, pedindo opiniões sobre o assunto, ensinando-nos a ver todas as possibilidades. Acho que foi nesses passeios que aprendemos a discutir sempre com os outros elementos da família as decisões a tomar. Sentiamo-nos super importantes a participar nas conversas dos adultos, como se fossemos uns homenzinhos.

Para além destes momentos de lazer, outras dinâmicas de relacionamento familiar que orientam os rapazes para virem a assumir participações activas na vida das empresas são activadas desde muito cedo.

Quando o meu pai construiu os depósitos do P. B. [eu e o meu irmão] íamos todos os fins-de-semana com ele visitar a obra. Íamos de barco. Para nós era uma festa. Para ele era uma maneira de nos ter ao pé dele, a ver o crescimento das nossas empresas. (Luís)

Durante as férias brincávamos na fábrica e passávamos a vida a fazer patuscadas nas empresas. Estávamos muito envolvidos na vida diária das empresas. (Paulo Jorge)

Os membros das novas gerações destas famílias constituem-se como pessoas no âmbito de um projecto educativo que procura imbuí-los deste espírito e torná-los continuadores da comunidade em que estão inseridos.⁹ A aprendizagem de hábitos, códigos, valores, saberes, formas de comportamento, gestos, gostos que os indivíduos utilizarão ao longo da vida, faz-se diariamente na intimidade da vida em família.¹⁰

Ao mesmo tempo que se vai formando como pessoa, a criança vai-se integrando, progressivamente, num conjunto de solidariedades primárias “que são formativas da própria pessoa e expandem-se para além das relações exclusivamente familiares, integrando-as numa dada concepção do mundo” (Pina Cabral e Lourenço 1993: 42). Este processo duplo de formação de pessoas – enquanto indivíduos e enquanto pessoas familiares – é o que permite que os filhos sucedam aos pais nas suas práticas, nas suas relações sociais e nas suas empresas, assegurando também a produção da vocação de empresários nas novas gerações destas famílias. O envolvimento dos jovens da família no dia-a-dia das empresas cria o sentimento de que a empresa é um projecto colectivo, constituindo um forte elo de ligação entre os continuadores destes projectos, que não pode ser dado pela mera posse de acções.

A vivência empresarial que têm nas suas famílias insere os jovens na vida das empresas desde pequenos, integrando-os dentro de um sistema de relações sociais vinculadas a negócios, que os prepara com vantagem para a sua futura vida profissional e naturaliza o exercício dessa actividade que, nesta fase, se incorpora mais do que se aprende, constituindo assim as raízes da sua vocação empresarial. Para além da excelente formação profissional que as suas posições económicas privilegiadas lhes garantem, estes jovens têm,

⁹ Christina Toren (1999: 1-21) defende que este processo, através do qual os indivíduos se tornam no que são – “become a being-in-the-world” –, não é correctamente caracterizado pelo conceito de “socialização”, que implica a ideia de um processo unívoco e estático de transmissão e recepção de regras e valores entre gerações. Para evitar esta imagem unívoca, Toren propõe o conceito de *processo em constituição*: à medida que os indivíduos crescem entram em relações com outros e, ao fazê-lo, atribuem sentido às coisas, construindo um corpo de conhecimentos que é retirado da sua experiência no mundo. Este conceito dá conta, de uma forma dinâmica, do permanente processo de formação das pessoas e permite evitar um certo determinismo subjacente ao conceito de socialização, não retirando peso e importância à família.

¹⁰ Através do hábito – no sentido de *habitus* de Bourdieu (cf. 1979) – e da vivência familiar, os jovens interiorizam e treinam valores, regras e práticas que, parecendo pequenos pormenores, terão uma importância fundamental na orientação da sua vida futura.

também, incorporada uma forte motivação ideal, afectiva e simbólica pela qual lutar: a continuidade do êxito do projecto económico da sua família. O que distingue estes jovens herdeiros dos outros bons profissionais não é, exclusivamente, a excelência da sua formação académica, mas sim o sentimento dinástico que enforma o seu desejo de dar continuidade ao projecto económico e identitário que herdaram. Fornecer às gerações futuras este património é, portanto, transmitir uma ferramenta crucial para conseguir alcançar a sucessão familiar nos cargos de gestão nas grandes empresas familiares portuguesas.

Neste contexto profissional e social, o mérito das novas gerações resulta, em grande medida, da poderosa articulação de diversos elementos (poder económico, relações sociais, elevado prestígio social) que, uma vez conjugados, permitem que os jovens membros das famílias empresariais se diferenciem dos outros bons profissionais. O facto de serem famílias com uma tradição empresarial legítima, simultaneamente, a continuidade da sua distinção social que, estando ancorada no passado, reproduz os valores e os ideais aristocráticos que defendem. Escolher um sucessor dentro do universo de parentesco com base em critérios de competência permite seguir, ao mesmo tempo, a racionalidade económica hegemónica e o ideal dinástico destas famílias. Ao superar, desta forma, a contradição entre a motivação familiar, que aspira a uma sucessão directa, e a lógica de mercado, estas grandes famílias empresariais conseguem articular as exigências dos dois modelos de sucessão em que estão imersas, dissolvendo, assim, a tensão entre sangue e mérito que está inevitavelmente subjacente à existência de empresas familiares no âmbito da economia moderna. Hoje em dia, os parentes que querem liderar as grandes empresas da família têm de dar provas que merecem ocupar os lugares de topo, devem mostrar que não receberam a sua posição por herança.

No âmbito destas grandes empresas familiares, a multiplicidade de interesses que une sócios e parentes promoveu a criação de formas que asseguram a continuidade dos seus negócios que permitem, por sua vez, que aqueles que partilham a mesma substância familiar possam suceder aos seus ascendentes. Vimos como os rapazes destas famílias não são naturalmente motivados para acumular capital poder e prestígio; eles só se tornarão candidatos à sucessão das empresas se incorporarem sentimentos e motivações de objectivos empresariais que os levem a investir numa boa formação que lhes permita um bom desempenho profissional. Da mesma forma, as raparigas não são naturalmente mais familiares que os rapazes. A sua vocação de “gestoras familiares” é constituída ao longo do tempo da sua formação como pessoas. A família, as relações interpessoais e os sentimentos identitários são, portanto, elementos cruciais para a produção e reprodução de todas estas grandes empresas. A maneira como a teoria social tem relegado

a família e o parentesco para um plano marginal na sociedade capitalista é irónica se o pensarmos à luz do facto de a transmissão intergeracional da propriedade ser feita através da herança familiar que é, conseqüentemente, crucial na moldagem das dinâmicas de desenvolvimento das empresas. Ignorar a sua importância neste processo e a sua marginalização é parte da ideologia hegemónica através do qual o capitalismo se apresenta como um sistema económico autónomo dos processos familiares e de parentesco.

O facto de as grandes famílias ligadas a grandes empresas terem conseguido criar processos para produzir profissionais competentes entre os seus membros mais jovens permitiu-lhes articular os seus ideais familiares de transmissão filial, que orientam os seus projectos de futuro, com a exigência de competência profissional e qualidades empresariais dos futuros herdeiros. Esta é, no meu entender, a alteração mais significativa no processo actual de selecção de sucessores nestas grandes empresas familiares tradicionais. A forma como se processa a sucessão nestas organizações decorre dos ideais culturais destas famílias, que as molda num denso cadinho de sentimentos sobre identidade, lucro económico, género e parentesco. Os casos analisados mostram que o êxito alcançado decorre sobretudo da articulação entre família e empresa, duas organizações que idealmente deveriam estar separadas. O êxito da continuidade das grandes famílias empresariais é portanto construído na convergência de antagonismos, promovendo uma *compatibilidade equívoca* (João de Pina Cabral 2003: 105) que, por ser inesperada, é pouco visível e muito poderosa.

Parentesco no centro da economia capitalista: dividendos de uma compatibilidade equívoca

A forma como estes grupos económicos de base familiar sobreviveram ao abalo provocado pela alteração do regime político em Portugal é um outro indicador da indissociabilidade destas duas organizações. A nova ordem social e as condições políticas decorrentes da revolução democrática, forçaram uma parte significativa dos membros destas famílias a sair do país – a maior parte para o Brasil, Grã-Bretanha e Suíça –, deixando para trás os seus antigos impérios económicos (cf. Lima 2003). No estrangeiro, reiniciaram as suas actividades económicas e reconstruíram os seus impérios económicos em menos de uma década. A surpreendente rapidez desta recuperação deve-se à excelente reputação e prestígio dos empresários destas grandes famílias no mundo da finança internacional, que não decorre apenas dos seus desempenhos pessoais mas também da longevidade do sucesso das suas empresas familiares.

Para recomeçar as suas actividades económicas apoiaram-se em dois elementos fundamentais: os seus laços familiares e as suas excelentes relações

sociais e económicas num contexto internacional. Vejamos por exemplo o caso da família Espírito Santo. Os membros desta família perderam grande parte dos seus bens materiais. Contudo não perderam os bens que se revelaram ser os mais preciosos: o seu prestígio social e a sua boa reputação no mundo financeiro internacional. O “crédito” – não só a nível financeiro mas, também, a nível das relações pessoais e do respeito pelo seu profissionalismo – que os seis líderes do *Grupo Espírito Santo* tinham nos meios da alta finança internacional, permitiu-lhes reconstruir um grupo económico mais poderoso e internacional que aquele que detinham anteriormente.

O facto de os membros destas famílias terem conseguido readquirir uma posição de destaque mostra que, mesmo quando os seus impérios económicos pareciam destruídos e as suas posições sociais abaladas, mantiveram as condições necessárias para a sua recomposição, pois o seu poder deriva de um capital que não é exclusivamente económico: é um capital compósito em que se interligam e refazem mutuamente um enorme capital económico, um elevado capital político e um considerável capital relacional. Para o êxito deste processo de recuperação os membros da família Espírito Santo não podiam depender de gestores profissionais por mais competentes que eles fossem. Tinham de ser eles próprios a liderar e gerir esse novo desafio, pois só eles detinham o capital patrimonial compósito que o permitiria. Sem liquidez financeira, o único capital valioso que poderiam apresentar para conseguir novos sócios investidores era a demonstração dos seus êxitos anteriores, o amplo prestígio do mérito e da competência em que estes assentavam. A competência profissional e a experiência de gestão destes empresários, juntamente com o reconhecimento do prestígio que os seus antepassados acumularam ao longo de várias gerações, revelaram-se uma poderosa combinação no financiamento dos seus novos projectos económicos. Esta situação revela, uma vez mais, a inseparabilidade entre família e empresa, entre parentesco e economia, e a importância das relações pessoais em determinadas dimensões da economia internacional.

A vitalidade e a longevidade que estas grandes empresas familiares portuguesas demonstram no momento presente é, a meu ver, consequência da inflexão da ordem social e económica introduzida pela revolução democrática (cf. Lima 2003). A nova ordem social e política instaurada em 1974 criou condições muito especiais para o período de gestão da terceira, quarta e quinta gerações destas famílias. A par da perda do seu património verificamos que os membros das novas gerações chegaram às posições de liderança das suas empresas familiares em meados dos anos oitenta com um dinamismo e uma força pouco comuns. Longe de poderem descansar à sombra de glórias adquiridas, tiveram de provar as suas capacidades para poderem manter o controlo das empresas, regressar a Portugal ou, noutros casos,

reconstruir as empresas, recuperando a sua importante posição na elite financeira portuguesa. As alterações radicais no domínio público da sociedade portuguesa – a nível político, económico e social – imprimiram grandes transformações na situação social, política e económica destas famílias e contribuíram para aumentar o seu desejo de dar continuidade aos projectos económicos fundados pelos seus antepassados, constituíram um estímulo para o dinamismo empresarial e empenho na modernização e desenvolvimento das suas empresas a que dificilmente assistiríamos se não tivesse havido uma tão grande ruptura. A necessidade de se reorganizarem como parceiros económicos no pós-25 de Abril, para enfrentar e superar um conjunto de situações que lhes eram particularmente adversas, forneceu aos membros destas famílias a oportunidade de reestruturarem as suas empresas e de as modernizarem, o que lhes permitiu impor-se como grupos empresariais na liderança da nova conjuntura social e económica. Para cumprir tal objectivo usaram, a par das suas competências profissionais, o seu capital mais precioso: a sua longa tradição no mundo empresarial, a tradição do seu bom desempenho e da acumulação de provas dadas. Assim as antigas empresas impuseram-se neste novo momento da economia nacional como empresas modernas apoiando-se nos seus valores simbólicos mais centrais: a tradição e a antiguidade.

Por outro lado, a revolução de 1974, ao alterar profundamente a situação de reduzida internacionalização que caracterizava a economia portuguesa durante o Estado Novo (e que constituía um mecanismo de limitação à expansão dos grupos económicos nacionais), tornou-se elemento decisivo na reactivação das actividades e possibilidades de expansão destes grupos e destas famílias. Assim, em última instância, podemos dizer que foi a revolução que destruiu o regime político que criou a base para a renovação destes grandes grupos económicos de base familiar e que incutiu um inesperado dinamismo, união e solidariedade entre os seus membros, que os impediu de cumprir o vaticínio da lei das três gerações. Ironicamente, o momento de ruptura instaurado pela revolução de 1974 tornou-se um elemento central para a produção das condições necessárias à reorganização destas famílias e das suas empresas, permitindo tanto a sua continuidade como a do grupo social que constituem.

Conclusão

Através da análise de dois tipos distintos de organizações procurei mostrar como as relações económicas estão imersas em relações de parentesco de uma maneira que torna difícil saber quais prevalecem. As grandes empresas familiares portuguesas retiram importantes dividendos económicos das relações

de parentesco em que se baseiam, e estas, por sua vez, geram significativos dividendos familiares à elite empresarial portuguesa. A análise das grandes empresas familiares permitiu-me desconstruir a ideia de que a ligação entre família e negócios é prejudicial ao êxito económico, mostrando-nos que ela decorre de uma posição ideológica. Ignorar a importância deste processo afasta-nos da compreensão de um dos mais importantes aspectos que sustentam o sistema de significados da economia capitalista. A invisibilidade que se cria em torno das relações familiares subjacentes às actividades económicas é, na minha opinião, um dos mecanismos ideológicos hegemónicos através do qual o capitalismo se apresenta como um sistema económico autónomo dos processos familiares e de parentesco.

Ao longo deste artigo procurei contrariar este processo, mostrando como estas famílias fazem uma produção estratégica de descendentes como profissionais, com o objectivo de manter o seu projecto económico; como estas famílias conseguiram 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. Estas grandes empresas familiares constituem, portanto, um domínio onde família e economia são inseparáveis e se articulam constantemente. Porém, a separação ideológica destas duas dimensões sociais persiste como ideal dos seus agentes. Caso contrário, não seria necessário levar a cabo processos de treino das gerações futuras para serem profissionais competentes. Bastaria, simplesmente, contratar profissionais externos competentes para fazerem o seu trabalho nas empresas. Não seria necessário transformar a descendência filial em meritocracia profissional. Os cargos poderiam passar simplesmente de pai para filho.

A reflexão sobre os processos de constituição e continuidade de um grupo no topo da economia portuguesa revelou a importância da análise dos processos culturais através dos quais um grupo de pessoas produz formas de capitalismo ocidental, contrariando, assim, a noção de que só as economias não ocidentais são condicionadas pela cultura. A análise que aqui apresentei mostra que se queremos compreender as sociedades capitalistas temos de começar por perceber como se produzem as motivações, identidades e estratégias capitalistas dos sujeitos, pois não podemos simplesmente presumir que estas pessoas perseguem estratégias económicas racionais motivadas por um qualquer interesse universal de acumulação de capital. Para levar a cabo este tipo de análise teremos, portanto, de reflectir sobre os sentimentos, significados e subjectividades que motivam e formam as acções empresariais nas suas práticas e experiências quotidianas, alargando o âmbito de reflexão e destruindo as fronteiras do que se define como actividade económica, organização e estratégia empresarial, família e parentesco.

Neste texto levantei o véu para uma nova dinâmica no estudo das organizações na antropologia: uma análise cultural das organizações que nos permita perceber a sua existência e as experiências dos indivíduos no seu interior enquanto formas de acção das ideias e valores, sentimentos e motivações articulados com uma dada visão do mundo. Temos de perceber como é que estes valores, organizações, símbolos ou sujeitos se tornam importantes e prestigiados na sua comunidade. Ou seja, pensar o significado cultural e a organização social como processos em constituição. Através das diversas contradições identificadas no funcionamento destas organizações que estão no centro do sistema económico nacional e no topo da hierarquia da nossa sociedade. As organizações não podem ser analisadas de uma forma desligada das motivações e sentimentos dos sujeitos que as constituem e estas só podem ser percebidas através de uma análise cultural. Inscrever as organizações nos sistemas de significados que as criam é uma forma de ultrapassar uma análise excessivamente formalista das organizações na qual a antropologia terá certamente uma palavra a dizer.

BIBLIOGRAFIA

- BOURDIEU, Pierre, 1979, *La Distinction: Critique Sociale du Jugement*, Paris, Les Editions de Minuit.
- GERSICK, Kelin, John DAVIS, Marion HAMPTON, e Ivan LANSBERG (orgs.), 1997, *Generation to Generation: Life Cycles of the Family Business*, Boston, Harvard Business School Press.
- LAVE, Jean, e WENGER, 1991, *Situated Learning: Legitimate Peripheral Participation*. Cambridge/Nova Iorque, Cambridge University Press.
- LIMA, Antónia Pedrosa de, 2000, "How Did I Become a Leader in My Family Firm? Assets for Succession in Contemporary Lisbon Financial Elites", Antónia Pedrosa de LIMA e João PINA CABRAL (orgs.), *Elites: Choice, Leadership and Succession*, Oxford, Berg, 31-51.
- , 2003, *Grandes Famílias, Grandes Empresas: Ensaio Antropológico sobre uma Elite de Lisboa*, Lisboa, Ed. Dom Quixote.
- MARCEAU, Jane, 1989, *A Family Business?: The Making of an International Business Elite*. Cambridge, Cambridge University Press; Paris, Maison des Sciences de l'Homme.
- 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, "Culture and Categorization in a Turn-of-the-century Barcelona Elite", *Cultural Anthropology*, 6 (3), 323-345.
- OSTRANDER, Susan, 1984, *Women of the Upper Class*, Filadélfia, Temple University Press.
- PINA CABRAL, João, e Nelson LOURENÇO, 1993, *Em Terra de Tufões: Dinâmicas da Etnicidade Macaense*, Macau, Instituto Cultural de Macau.
- PINA CABRAL, João, 2003, *Between China and Europe: Person, Culture and Emotion in Macao*, Londres/Nova Iorque, Continuum, LSE, Monographs on Social Anthropology.
- ROPER, Michael, 1994, "Introduction", Susan WRIGHT (org.), *Anthropology of Organizations*, Londres/Nova Iorque, Routledge, 87-94.
- TOREN, Christina, 1999, *Mind, Materiality and History: Explorations in Fijian Ethnography*. Londres, Routledge.
- WRIGHT, Susan, 1994, (org.), *Anthropology of Organizations*, Londres/Nova Iorque, Routledge.
- YANAGISAKO, Sylvia, 2003, *Producing Family and Capital: Family Firms in Italy*, Princeton/Oxford, Princeton University Press.

Antónia Pedroso de Lima

Antónia Pedroso de Lima

WHEN FAMILY AND FIRM BECOME
INSEPARABLE: BUSINESSMEN AND FEMALE
FAMILY MANAGERS

Among Lisbon's large family firms, family and enterprise are closely related universes of action. Nevertheless, strategies to continue their economic and social success depend on a strict distinction between family and businesses. Based on ethnographic research developed among seven Portuguese large family firms, this paper analyses the processes through which, along several successive generations, young members of these entrepreneurial families assume the capitalistic motivations and strategies that will guarantee the successful continuity of their collective economic project.

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