

# **Copreneurship: papéis, conflitos e práticas de recursos humanos**

Mariana Henriques Santos

Dissertação para obtenção do Grau de Mestre em  
**Gestão**  
(2º ciclo de estudos ou mestrado integrado)

Orientador: Prof. Doutor António João Nunes

janeiro de 2021



## **Agradecimentos**

Agradeço primeiro de tudo ao meu orientador, o Professor António João Nunes, que sempre me apoiou mesmo durante o período em que desapareci deste “mundo” e que muito me ajudou durante este percurso.

Agradeço aos meus amigos, que sempre me apoiaram e incentivaram. Além de lerem os meus textos, mesmo que estivessem num estado incompreensível.

Agradeço aos meus pais, por me apoiarem e não pressionarem, sendo eles o meu maior motivo por todo este trabalho realizado.

Por último, um especial obrigado aos casais que se disponibilizaram para participar neste estudo, sem vocês esta dissertação não seria possível.



## Resumo

*Copreneurship* é um termo incomum, desconhecido pela generalidade das pessoas, que denomina uma situação muito específica: casais que detêm e gerem um negócio em conjunto. Os *copreneurs* partilham compromissos e responsabilidades na sua relação pessoal e também na gestão da sua organização. Experienciando uma dinâmica própria e diferente de muitos outros casais, devido à conjugação destes dois ambientes, usualmente separados: o pessoal e o organizacional.

Além do impacto da realidade organizacional na vida pessoal, e vice-versa, também será objeto de investigação a gestão da área de recursos humanos neste contexto fortemente familiar, aspeto não diretamente focado pela literatura existente.

Uma vez que as PME constituem a maior parte das empresas portuguesas, é neste conjunto de empresas que se encontram a maioria dos *copreneurs*, definindo-se uma metodologia qualitativa, especificamente estudos de caso, envolvendo dez casos que operam em Portugal, de várias nacionalidades: portuguesa, brasileira, francesa e chinesa.

Os resultados mostram que a maioria dos entrevistados percecionam as dificuldades e os conflitos como sendo divergências naturais decorrentes da situação em que se encontram e não propriamente conflitos destruidores das duas realidades: organizacional e pessoal.

As diferentes nacionalidades não ditaram diferenças significativas nas práticas identificadas. Simultaneamente verificou-se o esbatimento da questão do género nos papéis desempenhados, sobretudo na área laboral, enquanto que no desempenho das tarefas domésticas, ainda se observa um caminho de transição dos papéis tradicionais para uma distribuição mais igualitária das tarefas.

Finalmente, na área de Recursos humanos observou-se apenas a preocupação com as áreas mais nucleares, como a atribuição de remunerações, o recrutamento e seleção e a formação nas áreas mais essenciais ao negócio.

## Palavras-chave

Copreneurship; práticas organizacionais; conflitos, trabalho família e família trabalho; distribuição de papéis e género; práticas de recursos humanos.



## **Abstract**

Copreneurship is an unusual term, unknown to most people, which calls a very specific situation: couples who own and run a business together. Copreneurs share commitments, responsibilities in their personal relationship and in the management of their organization. Experiencing a dynamic different from many other couples, due to the combination of these two environments, usually separate: the personal and the organizational.

In addition to the impact of organizational reality on personal life, and vice versa, the management of the human resources area will also be the object of investigation in this strongly familiar context, an aspect not directly addressed by the existing literature.

Since SMEs constitute the majority of Portuguese companies, it is in this group of companies that the majority of copreneurs are found, defining a qualitative methodology, specifically case studies, involving ten cases operating in Portugal, of various nationalities: Portuguese, Brazilian, French and Chinese.

The results show that most of the interviewees perceive the difficulties and conflicts as being natural differences resulting from the situation in which they find themselves and not exactly destructive conflicts of the two realities: organizational and personal.

The different nationalities did not dictate significant differences in the practices identified. At the same time, gender issues have faded in the roles played, especially in the labor area, while in the performance of domestic tasks, there is still a transition path from traditional roles to a more equal distribution of tasks.

Finally, in the Human Resources area, there was only concern with the most core areas, such as the attribution of remunerations, recruitment and selection and training in the areas most essential to the business.

## **Keywords**

Copreneurship; organizational practices; conflicts: work family and family work; distribution of roles and gender; human resource practices.



# Índice

Agradecimentos .....	iii
Resumo .....	v
Palavras-chave .....	v
Abstract.....	vii
Keywords .....	vii
Índice .....	ix
Lista de Tabelas .....	xi
Lista de Acrónimos .....	xiii
Capítulo 1 – Introdução .....	1
Capítulo 2 – Enquadramento Teórico .....	3
2.1. PME, empresas familiares e <i>Copreneurship</i> .....	3
2.2. O Copreneurship .....	4
2.3. Porquê <i>copreneurs</i> ? .....	7
2.4. Género: os papéis do casal .....	9
2.5. Conflitos e obstáculos do <i>copreneurship</i> .....	12
2.6. Gestão dos Recursos Humanos .....	16
Capítulo 3 – Metodologia .....	21
3.1. Estudo de caso e instrumentos de recolha de dados .....	21
3.1.1. Guião da entrevista .....	23
3.2. Procedimentos .....	23
3.3. Os casos estudados .....	25
Capítulo 4 – Apresentação e discussão dos resultados .....	27
4.1. Caracterização dos casos.....	27
4.2. Análise de conteúdo e discussão .....	29
4.2.1. Caraterísticas da empresa e dos entrevistados.....	29
4.2.2. História da empresa e relação do casal.....	35
4.2.3. A relação <i>copreneur</i> .....	40
4.2.4. Os papéis desempenhados .....	47
4.2.5. Conflitos família trabalho e trabalho família .....	50
4.2.6. Recursos Humanos .....	55
Capítulo 5 – Conclusão .....	65
Bibliografia .....	69
Webgrafia.....	73
Anexos.....	75

Anexo 1 – Guião da entrevista individual.....	75
Anexo 2 – Definição de PME.....	79
Anexo 3 – Tabela com dados bases dos indivíduos.....	80
Anexo 4 – Artigo sobre limites laborais .....	81
Anexo 5 – Média de horas laborais .....	82
Anexo 6 – Fontes de recrutamento .....	82
Anexo 7 – Gestão dos trabalhadores .....	83

## Lista de Tabelas

Tabela 1 – Casos de estudo .....	26
Tabela 2 - Caraterização das empresas.....	27
Tabela 3 - Caraterização dos casais .....	28
Tabela 4 - Número médio de horas trabalhadas por semana.....	30
Tabela 5 - Perceção de rentabilidade e sucesso pelos casos .....	33
Tabela 6 - Experiência existente por cada caso .....	36
Tabela 7 - Dificuldades por caso .....	37
Tabela 8 - Influência exercida .....	44
Tabela 9 - Modo de vida vs Rendimento .....	57
Tabela 10 - Funcionários por empresa .....	58
Tabela 11 - Resumo de respostas por objetivos de gestão de trabalhadores .....	61



## **Lista de Acrónimos**

CV	Curriculum Vitae
EF	Empresas Familiares
GRH	Gestão de Recursos Humanos
IEFP	Instituto do Emprego e Formação Profissional
PME	Pequenas e Médias Empresas
RH	Recursos Humanos
UBI	Universidade da Beira Interior
VN	Volume de Negócios



## Capítulo 1 – Introdução

Na vida humana contemporânea existem dois âmbitos fundamentais de atuação dos indivíduos, o familiar e o profissional, que mantêm uma relação que tem vindo a ser sujeita a transformações ao longo do tempo (Berlato, 2015). Existe uma crescente consciencialização acerca da importância do elemento casal no funcionamento dos negócios, graças ao elevado número de estudos que analisam o impacto das relações pessoais nas relações de cariz laboral (Blenkinsopp e Owens, 2010).

O número de casais que se encontram conjuntamente num negócio apresenta uma tendência crescente, devido ao facto de cada vez mais pessoas procurarem uma maior flexibilidade na gestão da família e do trabalho, maiores níveis de satisfação no trabalho e mais tempo para as atividades de cariz pessoal (Seymour, 2002).

O conceito de *copreneurship* nasce desta relação, referindo-se a uma equipa, constituída por um casal, que partilha a posse e/ou a gestão do negócio, bem como, a responsabilidade por todas as atividades dentro da sua empresa. Embora o cônjuge não tenha que possuir capital social para ser classificado como *copreneur* (Farrington, Venter, Eybers e Boshoff, 2011), ambos são marido e mulher, ou parceiros de vida, com um papel ativo na gestão e/ou nas tomadas de decisão da empresa, assumindo considerável influência nessas mesmas decisões.

Visionando-se como uma pequena unidade de análise da empresa familiar, na perspetiva empreendedora, a investigação da temática do *copreneuship* ainda terá um longo caminho a percorrer. Este fenómeno revela-se importante para a análise e o entendimento das dinâmicas entre o casal, papéis desempenhados e os impactos que estas podem causar ao negócio, que podem servir de guia para examinar outras dinâmicas de cariz familiar no núcleo empresarial (Blenkinsopp e Owens, 2010).

Igualmente pertinente e necessário é o estudo do estado das práticas e atividades de recursos humanos, implementadas pelas empresas em situação de *copreneurship*, devido ao facto de o mercado lhes colocar as mesmas exigências que coloca a qualquer uma das outras organizações, que é atrair, manter e desenvolver os melhores recursos, ou capital humano, para o desenvolvimento com sucesso de todo o processo empresarial.

A gestão de Recursos Humanos é um desafio para as PME<sup>1</sup> (Shafeek, 2016), porém quanto menor é a dimensão da empresa menos numerosos são os estudos relativamente aos RH dessas organizações. A completa ausência de estudos que se centralizem nas práticas e políticas de recursos humanos nos *copreneurs* não desvalorizam a gestão das pessoas neste contexto, antes criam a necessidade premente da sua profunda investigação.

Outro elemento identificado como lacuna na literatura, e por isso, pertinente, é a necessidade investigação e análise profunda de situações de *copreneurship* que englobem casais de várias nacionalidades e/ou culturas, porque os procedimentos e as formas de atuação face às exigências podem ser sustentados em processos culturais ou de convivência específicos, e assim, distintos entre si. Ficando a questão: se a diversidade de nacionalidades implicará ou não uma diferença significativa nas práticas organizacionais e também nos resultados.

A investigação será direcionada para PME através de estudos de caso, recolhendo-se os dados prioritariamente via entrevista, sendo esta técnica de investigação importante para casos sobre *human affairs* e eventos comportamentais (Yin, 2009). Este método qualitativo permite obter dados integrais, ou seja, proporciona um maior detalhe da informação considerada útil para se proceder à adequada interpretação do fenómeno em estudo.

O trabalho encontra-se estruturado em quatro secções. Primeiramente, enquadrámos o tópico *copreneurship* tendo por base as PME. A metodologia utilizada apresenta-se devidamente descrita na segunda parte, enquanto na terceira parte serão apresentados os resultados, seguida da respetiva discussão. Por fim, apresentam-se as conclusões.

---

<sup>1</sup> “A Certificação PME é um serviço que, por via exclusivamente eletrónica, atesta o cumprimento dos critérios de micro, pequena e média empresa por parte das empresas nacionais” (IAPMEI, n.d.).

## **Capítulo 2 – Enquadramento Teórico**

### **2.1. PME, empresas familiares e *Copreneurship***

Atualmente, as empresas ao nível europeu e mundial são na sua grande maioria PME. Segundo a definição da Comissão Europeia (2003/361/CE - Anexo 2), esta categoria é constituída por micro, pequenas e médias empresas que empregam menos de 250 pessoas e cujo volume de negócios anual não excede 50 milhões de euros, ou cujo balanço total anual, não excede 43 milhões de euros. Estes pequenos negócios são parte fundamental de qualquer economia e grande parte é constituída por empresas familiares muitas vezes geridas por casais (Surangi e Kawahala, 2019). Assim sendo as empresas familiares são reconhecidas na economia mundial como uma parte extremamente relevante e dinâmica (Inc.com, n.d.).

Em Portugal, as PME representam 99,9% do total das empresas portuguesas ativas desde que há registo. De acordo com o Pordata (2018), este dado manteve-se constante desde 2004 até ao ano de 2016. Villax (2017), presidente da Associação das Empresas Familiares, indica ainda que em Portugal 95% das PME são efetivamente empresas familiares. Esta realidade não acontece somente em Portugal, Shafeek (2016) também indica que globalmente as empresas familiares são superiores, em número, às empresas não familiares.

Independentemente dos valores percentuais poderem variar conforme a fonte, não restam dúvidas de que as PME dominam o tecido empresarial Português, e dentro destas as empresas familiares também assumem predominância, resultando na crescente consciencialização da importância das PME, a nível social e económico, tendo-se vindo a observar um crescimento acentuado na atenção que se dá a este tipo de empresas (Guerreiro, 1996).

De acordo com a Associação das Empresas Familiares (2010), consideram-se empresas familiares “aquelas em que uma família detém o controlo, pode nomear a gestão e alguns dos seus membros participam e trabalham na empresa”. Encontrando-se presentes de forma transversal na economia mundial, estando também presentes em todos os setores de atividade e assumindo diferentes dimensões, desde micro a grandes empresas. Villax (2017) indica que no universo total das empresas portuguesas 60% a 80% são familiares, sucedendo o mesmo nos restantes países do mundo.

Segundo Ussman (2004), a definição de empresa familiar ainda não é um conceito universalmente aceite, no entanto existem pontos concordantes na sua explicação como

a propriedade, o controlo, a direção, o envolvimento familiar, a cultura e a tradição familiar.

Na realidade, grande parte das empresas familiares envolve casais e o *copreneurship* é considerado uma das formas de empresa familiar (Bensemam e Hall, 2010; Cole e Johnson, 2007; Helmle, Seibold e Afifi, 2011; Rajan, Ravi e Muralidharan, 2019; Surangi e Kawahala, 2019). Para Blenkinsopp e Owens (2010), os casais são descritos como sendo uma unidade de análise, transformando-se na mais pequena unidade de análise na componente familiar. Assim sendo deve-se considerar a perda de alguma complexidade em troca do foco, que se traduz em alguns ganhos mais evidentes, pois ter-se-á uma imagem/fotografia mais detalhada e clara de como a dinâmica dos casais interage nos contextos de trabalho, e familiar, e de como influenciam o negócio empreendedor e a empresa familiar. Como Marshack (1994) salientou, existe um elevado interesse pelas empresas familiares, porém é necessário olhar para as relações matrimoniais dentro das empresas familiares, algo que até essa altura não era muito ponderado e o passou a ser com a relevância realmente merecida.

O *Copreneurship*, e outros tipos de pequenas empresas familiares, representam uma grande parte dos novos empreendimentos e há, portanto, benefícios consideráveis em se investigar a dinâmica de atuação dessas empresas, para se conseguir uma maior compreensão das suas políticas e práticas de atuação (Blenkinsopp e Owens, 2010).

## **2.2. O Copreneurship**

A condição de trabalhador independente é algo que ao longo do tempo tem vindo a aumentar, no sentido de haver cada vez mais pessoas nessa condição laboral. Isto influenciará a situação familiar da pessoa que se encontra nesse estado ou, sendo o caso, quando ambos os parceiros se encontrem assim. Quando o casal se encontra nessa situação no mesmo negócio, denominamos esse fenómeno de *copreneurship* (Marshall, 1999).

O conceito *copreneurs* surgiu pela primeira vez no livro de Barnett e Barnett, de 1988, no qual descreveram o casal como parceiros, em que ambos se encontram envolvidos no negócio e partilham o compromisso e as responsabilidades pelas operações e pela gestão, sendo que transmitem a implicação de sentido de igualdade perante as responsabilidades do empreendimento (Bensemam e Hall, 2010; Cole e Johnson, 2007; Fitzgerald e Muske, 2002; Harris, McIntosh e Lewis, 2007; Helmle et al., 2011; Othman, Mohamed, e Suradi, 2016). O elemento que diferencia este tipo de conceito de *co-entrepreneurship*, no qual também existem dois indivíduos envolvidos, como irmãos ou amigos, é o

envolvimento romântico a nível emocional (de Bruin, 2006 citado por Blenkinsopp e Owens, 2010) ou seja, a junção da palavra casal resulta: *co-entrepreneurial couples* (Marshack, 1994). Dessa forma, copreneurs é um subgrupo de *co-entrepreneurs* além de ser um termo recente para um antigo padrão de trabalho da história (Surangi e Kawahala, 2019).

Copreneurship é assim um subconjunto importante de empreendedorismo (Smith, 2000), porém empreendedorismo é normalmente caracterizado como um objetivo solitário perseguido por indivíduos determinados, enquanto que o copreneurship é visto como a tendência para os casais criarem os seus próprios negócios e estabelecerem parcerias de modo a serem os donos do seu próprio emprego (Seymour, 2002). Quando o empresário se une ao seu cônjuge, demonstra a procura por alguém com quem se partilha uma maior harmonia nos aspetos de objetivos e de visão (Guerreiro, 1996). As motivações para iniciar um negócio podem ser variadas, porém no caso dos empreendedores portugueses eles focam-se em especial na área das oportunidades, nas necessidades, como combater a situação de desemprego e ter um sustento (Shev, 2012).

No estudo de Farrington, Venter, Eybers e Boshoff (2011) *copreneurship* define-se como uma equipa formada por marido e mulher ou parceiros de uma vida, na qual partilham a posse e/ou a gestão da empresa que inclui as responsabilidades dentro do negócio. Ambos têm de estar envolvidos ativamente na gestão e/ou nas tomadas de decisão, no entanto, em termo de definição, os cônjuges não necessitam de partilhar literalmente a posse do negócio para serem *copreneurs*. O conceito *copreneurs* é visto como sinónimo de *copreneurial businesses* e de uma equipa formada por marido e mulher.

Outra definição de *Copreneurs* apresentada por Wäsche (2015), é de casais (casados ou juntos) que em conjunto têm a posse e gerem um negócio com menos de 20 trabalhadores e, que além disso, partilham compromissos e responsabilidades perante o empreendimento. Contudo, uma das definições mais simples e objetiva é dada por (Marshack, 1993, p. 355) que a define simplesmente como: “*married couples who share both a home life and a work life*”.

Há várias características que os pesquisadores usaram para definir o conceito de *copreneurs*, sendo elas: propriedade, compromisso e responsabilidade, sendo o envolvimento comercial o suporte (Fitzgerald e Muske, 2002). O compromisso é identificado como um atributo tão importante que chega a levar a uma ligação emocional perante o negócio quase paternal (Cole e Johnson, 2007).

À medida que a literatura sobre *copreneurs* aumenta, aparece uma crescente discussão acerca de vários outros aspetos, como por exemplo, se devem ser legalmente casados ou não, se ambos os cônjuges são donos, gerentes ou desempenham outro tipo de funções. Porém a base de sustentação é sempre a mesma: o envolvimento de ambos os membros do casal no negócio e na família (Wu, Chang e Zhuang, 2010; Hytti, Blackburn e Tegtmeier, 2018).

A complexa relação entre a família e o negócio, tem como uma das suas variáveis a unidade de análise que é o casal (Blenkinsopp e Owens, 2010) que, no entanto, pode apresentar em si vários tipos de cenários. De Bruin (2006), identificou três tipos de situações distintas, o primeiro indica que um dos cônjuges é o empreendedor a solo sendo o companheiro um suporte. O segundo refere que ambos são empreendedores com diferentes participações no processo, e por último, ambos estão ativamente envolvidos no negócio (Machek e Hnilica, 2015).

Philbrick e Fitzgerald (2007) criaram uma tipologia diferente, definindo desde o início a mulher como a cônjuge que pode ter diferentes tipos de envolvimento na empresa. Assim, criou cinco grupos: 1) gerente da empresa, 2) não trabalha na empresa nem noutra empresa, 3) trabalha na empresa e num outro trabalho, 4) trabalha apenas fora da empresa 5) trabalha somente na empresa. A sua pesquisa indicou que as mulheres conseguem gerir múltiplos papéis e manter os níveis satisfatórios de performance (Blenkinsopp e Owens, 2010).

Segundo Harris, McIntosh e Lewis (2007), a presente teoria de *copreneurship* aplica-se de forma genérica, porém não é adequada para a compreensão de todos os empreendimentos existentes entre os membros de casal. Conforme o tipo de negócio, o arranjo *copreneur* pode variar, de maior a menor envolvimento, e também de maior a menor participação no capital social do negócio.

Somente o estudo em concreto dos membros do casal reduz exageradamente a complexidade da situação em análise: empresa, família e casal. Contudo é crucial analisar a dinâmica dos membros do casal, que posteriormente se pode traduzir em conhecimento e compreensão que poderá ser aplicado nos enquadramentos familiares mais amplos e abrangentes (Blenkinsopp e Owens, 2010). Então torna-se igualmente importante a análise dos papéis desempenhados pelos membros do casal.

### **2.3. Porquê copreneurs?**

O *Copreneurship* tem vindo a ganhar relevância pelo facto de muitos casais quererem ter o seu próprio negócio em conjunto (Othman *et al.*, 2016). Os motivos que tornam este tipo de negócio atrativo são múltiplos, uns mais comuns que outros.

O desânimo e o descontentamento proporcionado pela vida empresarial, direcionam os trabalhadores a considerarem os pequenos negócios como uma alternativa ao seu modo de vida, de forma a terem um maior equilíbrio entre a carreira e as responsabilidades em casa. O aumento no número de *copreneus* também pode estar associado ao efeito *glass ceiling*<sup>2</sup> e *downsizing*<sup>3</sup> que tornam as oportunidades existentes no mundo empresarial cada vez mais incertos (Smith, 2000).

Um ponto essencial que se tem que avaliar, perante as razões para o início da atividade em conjunto, é a compatibilidade das motivações dos dois, senão pode-se tornar difícil, ou mesmo impossível, o assumir de um compromisso que permita simultaneamente que o negócio prospere e que a relação se mantenha forte (Nelton, 1986, p.36). Na relação entre os dois cônjuges procura-se a melhoria do casamento, tanto ao nível da relação pessoal como ao nível da vida familiar, devido à intensidade da partilha de experiências e de criação de momentos que aprofundam os laços. Paralelamente cria uma maior compreensão mútua, pois conseguem ver e presenciar o que cada um passa durante o dia, ao contrário de casais onde um tem que fazer horas ou dias extras podendo o outro sentir-se negligenciado, por desconhecimento da realidade organizacional (Nelton, 1986; Surangi e Kawahala, 2019).

Um ponto de vista interessante, fornecido por Barnett e Barnett (1988), é que empreendedores que iniciem um negócio sozinhos ou com parceiros que não são o seu cônjuge arriscam a ter o negócio a prejudicar a sua vida familiar, pois as longas horas experienciadas na fase inicial de uma *start-up* podem não ser compreendidas pelo parceiro familiar (Helmle *et al.*, 2011).

---

<sup>2</sup> Metáfora que se refere a uma barreira artificial que impede que mulheres e minorias sejam promovidas a hierarquias mais altas dentro de uma organização (Kagan, 2019).

<sup>3</sup> Prática organizacional comum, que consiste na redução permanente da força de trabalho de uma empresa por meio da eliminação de trabalhadores ou divisões improdutivas, geralmente associada a crises económicas e negócios em colapso (Halton, 2020).

Outro motivo é a oportunidade de os casais poderem gerir as responsabilidades do seu trabalho e da sua família de maneira mais flexível e eficiente comparativamente com trabalhadores dependentes. A vantagem de definirem os seus próprios horários facilita a criação e manutenção da família, a gestão de tempo dedicado à família e a realização de tarefas diárias de forma mais simples (Othman et al., 2016; Seymour, 2002; Smith, 2000), sendo crucial na questão da maternidade, por permitir elevada flexibilidade que representa um fator chave para a conciliação com o trabalho (Nelton, 1986).

A confiança é uma comodidade rara na atualidade do mundo laboral, sendo considerada valiosa. Segundo Cole e Johnson, (2007) ela parece operar como uma lente na qual alguém pode realmente entrar e participar no sistema: “*join the trust system*”. A procura de alguém conhecido e de confiança na envolvente laboral leva os cônjuges a considerarem-se mutuamente, desfocando a fronteira entre casa e trabalho (Fitzgerald e Muske, 2002, p.p. 18 - 24; Nelton, 1986).

Segundo os estudiosos é esperado que os *copreneurs* tenham o casamento e o negócio fortes devido à integração das duas áreas (Fitzgerald e Muske, 2002; Othman et al., 2016), originando assim uma equipa única de marido e mulher. Dois indivíduos com objetivos, sonhos e ideais compartilhados, na qual a visão partilhada, em teoria, deve funcionar para aumentar a rentabilidade e o sucesso global do negócio (Fitzgerald e Muske, 2002). Além de aumentar de forma robusta o compromisso com o negócio (Nelton, 1986). Contudo, mesmo que esse resultado não ocorra existe a referência de que os *Copreneurs* usualmente estão satisfeitos com o prazer que o negócio lhes proporciona, mesmo que este não esteja de acordo com as expectativas pretendidas inicialmente, relativo a lucros, vendas e receitas (Rajan et al., 2019).

Othman et al., (2016) identificaram seis fatores motivacionais para o começo de um negócio *copreneurship*, que são a liberdade/independência, evasão, realização, riqueza, oportunidades e adaptação. Sendo que desses os considerados mais relevantes foram a liberdade e as oportunidades. Por um lado, assume relevância o serem independentes e o obterem controlo sobre a sua vida (Othman et al., 2016), tendo a idealização de que trabalham para si próprios e não para terceiros (Guerreiro, 1996). Por outro lado, podem trabalhar no que gostam e são apaixonados, além de poderem ter um melhor rendimento do que se fossem trabalhadores dependentes ou subordinados (Helmle et al., 2011).

Num negócio de alojamentos citam-se três principais motivos: conhecer e partilhar com as pessoas, desejo de equilibrar o estilo de vida com a sua profissão e o desejo de trabalhar a partir de casa. Neste estudo de Bensemman e Hall, (2010), os entrevistados

afirmaram ainda que pretendiam que o seu negócio combinasse com os seus objetivos e com o seu estilo de vida, preferindo manter o negócio modesto e controlado do que em crescimento desmesurado.

Pode ser observado o projeto traçado pelo casal como forma de aproveitarem as competências próprias que possuem e de investirem num empreendimento que mude os seus modos de vida e os torne independentes (Guerreiro, 1996). Consequentemente pode resultar num negócio de maior sucesso devido às razões já mencionadas, como o compromisso perante o negócio, a confiança, o conhecimento das habilidades de cada um, os interesses partilhados, entre outros (Nelton, 1986).

O ideal esperado é o *copreneuship* permitir a um casal partilhar compromissos, papéis e responsabilidades que ligam as fronteiras do trabalho com a família criando fortes ligações matrimoniais e laborais sendo que estas relações se encontram cimentadas pela mesma visão, objetivos e esforço comum. Podendo até ser caracterizado como uma utopia que sustenta a união entre o negócio e a família (Othman *et al.*, 2016).

## **2.4. Género: os papéis do casal**

Uma das transformações nos âmbitos familiar e empresarial prende-se com a relação entre estas duas dimensões ao longo do tempo. Com a entrada da mulher no mercado de trabalho levantou-se a questão em relação aos papéis e às responsabilidades dos homens e das mulheres (Berlato, 2015). Um modelo antigamente idealizado assentava na ideia de diferenciar as tarefas entre os homens e as mulheres de forma que enquanto o homem ficava com as responsabilidades laborais, o trabalho familiar ou a lida doméstica era exclusivamente competência da mulher (Torres, 2004).

A ideia de que ambos os cônjuges podem ter a sua carreira traz implicações para a estrutura tradicional de família, no sentido de a mulher deixar de ser vista somente como a "dona de casa", passando a poder assumir posições autónomas noutras áreas da vida social, situação especialmente verificável com o assumir de um papel ativo no mercado de trabalho (Berlato, 2015).

Inicialmente os *copreneurs* tinham os seus papéis orientados para uma perspetiva mais tradicional ao nível de género, enquanto que os *dual-career* tendiam já mais para uma perspetiva igualitária. Tal tornou-se visível através de uma distribuição de tarefas de forma mais uniforme entre os membros do casal, prevalecendo um modelo igualitário no casamento, da qual os *copreneurs* têm vindo a aproximar-se (Marshack, 1994).

Para um entendimento mais abrangente desta questão é necessário compreender a perspectiva das sociedades e dos estereótipos frequentemente presentes, associados ao género. Os papéis e responsabilidades que, de acordo com o que a sociedade estipula, são esperados de cada indivíduo conforme o seu género (Deacon, Harris e Worth, 2014). A percepção de papéis pode-se formar pelas expectativas institucionalizadas, que os indivíduos interiorizam através do ensino, da socialização, da experiência e até estendida ao passado do sujeito (Bensemman e Hall, 2010). Como retorno também são criadas percepções por terceiros, como os clientes, de que o homem é o “chefe” (Harris *et al.*, 2007).

Numa situação de *copreneurship*, o casal interage em diferentes contextos assumindo diferentes identidades sociais, por exemplo, marido *versus* sócio. Assim sendo, a gestão de papéis para distinção entre esses dois, ou mais papéis, é necessária para subsequentemente se identificarem e desenvolverem barreiras para os comportamentos de acordo com esses mesmos papéis. De facto, não é o indivíduo que muda, mas sim o contexto da relação, na qual as percepções e as expectativas construídas pela sociedade - para os papéis que cada um desempenha - num ambiente em constante mudança (Blenkinsopp e Owens, 2010).

As mulheres têm vindo a assumir o papel principal nos empreendimentos *copreneurial* e nas PME (Seymour, 2002). Portugal é considerado, de acordo com o estudo, de 2018, da *Mastercard Index*, um dos melhores países do mundo para as mulheres prosperarem enquanto empreendedoras, tendo obtido a 6<sup>a</sup> posição, ficando à frente de países como a Bélgica, a Austrália e o Reino Unido (Murgeira, 2018). Contudo, como defende Murgeira, “o preconceito de género é o principal obstáculo em todo o mundo para o empreendedorismo feminino”.

Grande parte da literatura ainda assume o marido como sendo o cônjuge que tem o papel de empreendedor (Blenkinsopp e Owens, 2010). Porém, muitos estudos têm vindo a colocar em causa esse mito, ou seja, o mito do homem como único líder e empreendedor nos casos de *Copreneurship* (Deacon *et al.*, 2014).

O estudo de Deacon, Harris e Worth (2014), contribuiu para esta desmitificação ao identificarem que a identidade empreendedora, os papéis e as responsabilidades num negócio em situação de *copreneurship* são partilhados e complementares. Além disso, estas atividades dependem das capacidades de cada um dos parceiros, sendo que as contribuições de cada um não são consideradas mais ou menos valiosas, quando

comparadas entre si, mas antes integradoras e complementares. O que cada um dos cônjuges investe no negócio é similar ou pelo menos complementar.

Em relação aos papéis tradicionais homem e mulher, houve uma alteração notória no mundo empresarial, o número de mulheres empreendedoras tem crescido continuamente e tornou-se cada vez mais significativo, transformando a suposição tradicional numa realidade cada vez menos validada pela investigação empírica (Blenkinsopp e Owens, 2010). No caso português, cerca de 28% dos negócios são propriedade de mulheres, colocando assim Portugal no 10.º lugar da listagem mundial feita a respeito deste tópico (Murgeira, 2018).

Independentemente de toda a evolução que tem ocorrido em relação aos papéis desempenhados e à questão da mulher na vida empresarial, Martina Hund-Mejean, diretora financeira da *Mastercard*, mostra que o trabalho ainda está longe de concluído ao afirmar que: “apesar de as mulheres terem feito avanços notáveis como empresárias em todo o mundo, existe ainda um trabalho árduo que tem de ser feito para que possam atingir todo o seu potencial” (Murgeira, 2018).

No entanto conforme afluído anteriormente, a distinção de papéis no *copreneurship* não é universal para todos os tipos de negócio. No exemplo de Harris, McIntosh e Lewis (2007) no contexto único do *commercial home enterprise* a divisão dos papéis, das motivações e da etapa concreta de vida, coloca em causa a teoria mais tradicionalista, sendo até o papel da mulher o mais dominante. Neste caso e, em contraste com outros estudos, o papel dominante pertence ao parceiro feminino, pois as mulheres assumem a maioria dos papéis fundamentais nos empreendimentos. As mulheres entrevistadas indicaram estarem felizes por assumirem o controlo das operações, desafiando assim os padrões clássicos e oferecendo outra perspetiva da realidade do negócio em casal (Harris *et al.*, 2007).

Bensemman e Hall (2010), num estudo semelhante na área de alojamento, apresentam a sugestão de que a mulher desfruta do empreendimento mesmo que o parceiro não assuma tantas responsabilidades e tarefas no negócio, como ela, sendo claro que as mulheres assumem plenamente as responsabilidades pelo sucesso do negócio. Os autores mencionados acham apropriado investigar mais aprofundadamente as identidades e os posicionamentos feminino e masculino dos *copreneurs*.

Na empresa *copreneur* deve ser considerado o valor que cada parceiro traz consigo para o desenvolvimento do negócio, com especial atenção à sua fase inicial, tanto a nível

económico, como social, emocional e técnico. Sendo importante determinar a contribuição de cada um para o processo empresarial, bem como, as atividades concretas que assumem (Deacon et al., 2014).

Porém, independentemente de qual o cônjuge que tem o papel principal, os arranjos no *copreneurship* continuarão a ter um impacto importante sobre a fundação da empresa familiar (Seymour, 2002). A crença de existir igualdade em todos os aspetos seja no trabalho e em casa, é uma visão irrealista segundo uma entrevistada do estudo de Nelton (1986). Mas o fundamental a reter é que os membros do casal se veem como parceiros, que têm competências e responsabilidades diferentes, mas que são ambos igualmente essenciais para o sucesso da organização (Nelton, 1986).

Em diante de tudo o que foi mencionado, o posicionamento das mulheres ao nível laboral tem vindo a evoluir, no entanto ao nível do trabalho doméstico existe ainda a perceção que continua a desempenhar um papel mais tradicional. A mulher continua como sendo a principal responsável pela lida doméstica e familiar (Surangi e Kawahala, 2019).

## **2.5. Conflitos e obstáculos do *copreneurship***

A relação entre o casal pode ser benéfica para o negócio, mas também pode acarretar consequências negativas devido aos conflitos, tensões e desacordos entre os membros do casal (Fitzgerald e Muske, 2002; Machek e Hnilica, 2015), podendo também levar à deterioração da performance individual e levantar a questão: afinal possuir um negócio em conjunto é benéfico para o casal? (Fitzgerald e Muske, 2002).

A fase inicial de uma empresa está associada com os desafios que inevitavelmente irão surgir. Este período denominado por muitos como *start-up* é fulcral para qualquer empresa, sendo tanto entusiasmante como exaustivo. É motivante criar algo, mas ao mesmo tempo existe o longo tempo despendido, a exaustão, a preocupação a nível financeiro e os obstáculos inesperados (Nelton, 1986).

A adaptação à nova realidade do casal é por consequência algo essencial, sendo que a ausência de adaptação pode conduzir ao fracasso do casamento e do negócio (Cole e Johnson, 2007), para isso um aspeto inicial a considerar é se a relação esta bem fortalecida e não começar o negócio quando a relação se encontra instável (Nelton, 1986).

Em algumas empresas, o "interesse" da família é visto como uma fonte de fragilidades sérias. O equilíbrio entre os interesses da família e os interesses da empresa são de natureza psicológica na maioria dos casos, sendo que as empresas de maior sucesso

desenvolveram um sistema de contenção das prerrogativas familiares, implementadas pelos próprios membros (Donnelley, 1988). O conflito emerge devido aos benefícios de cada papel serem diferentes e não se poderem comparar, como o valor dado à família e a satisfação conseguida através do trabalho, sendo difícil conseguir criar prioridades entre eles (Marshack, 1994).

O facto de o casal trabalhar em conjunto é benéfico em aspetos como um maior controlo sobre o trabalho e a maior flexibilidade que facilitam a gestão das obrigações das esferas pessoal e profissional. Porém, pode ter como desvantagens o aumento do risco associados com a estabilidade e a segurança dos rendimentos quando se trabalha na mesma organização, além da qualidade da vida familiar sofrer alterações devido aos longos horários de trabalho, com a inexistência de tempo para férias, com menos acessos a benefícios como a assistência na maternidade e o aumento do *stress* devido à mistura das relações pessoais com as relações de trabalho (Marshall, 1999).

O companheiro é normalmente a pessoa a quem se desabafam as frustrações e as preocupações do dia a dia, porém quando é sobre o trabalho a partilha pode não ocorrer e fica-se sem ninguém em quem “descarregar”. Além disso, a questão de se passar tantas horas em conjunto, pode ser algo visto como paradisíaco ou como um veneno para a relação, mas tal varia de casal para casal devido, entre outros fatores, às suas personalidades (Nelton, 1986, p. 23).

Embora não seja uma realidade aplicável a todas as situações, Marshall (1999) refere que os rendimentos conjuntos do casal quando trabalha por conta de outrem são usualmente superiores aos rendimentos do casal que trabalha por conta própria, sendo tal evidenciado por estudos como o *Labour Force Survey (LFS)* e o *Survey of Consumer Finances*.

Independentemente de trabalharem mais e durante mais tempo os *copreneurs* enfrentam, infelizmente, uma situação similar à dos trabalhadores por conta própria, com um nível de segurança mais reduzido quando comparado com os que trabalham por conta de outrem, tornando-se a situação mais arriscada para a vida familiar quando ambos os membros do casal se encontram na situação de autoemprego (Seymour, 2002).

Tal como Othman *et al.*, (2016) e Rajan *et al.*, (2019) referenciam que os negócios *copreneurship* têm uma taxa de sucesso inferior a nível financeiro comparativamente com outras empresas, porém há casais empreendedores que consideram o seu negócio como um modo de vida, bastante acima do simples fator de produzir rendimentos.

A localização das operações do negócio é um fator importante para qualquer empresa. No caso de esta ser em “casa” é visto por um lado como positivo, devido aos custos serem inferiores e a ser economicamente mais rentável. Contudo, quando o negócio se situa na residência do casal, existe o lado negativo dos intermináveis horários de trabalho, por não se conseguir afastar nem fugir fisicamente do local de trabalho. Também pode surgir o sentimento de isolamento e invisibilidade devido ao facto de, no ambiente de trabalho, se ter pouco ou nenhum contacto com outras pessoas. O negócio sediado em casa tem de ser gerido de forma a manter a essência do espaço pessoal em casa enquanto se funde com o domínio de trabalho (Harris *et al.*, 2007; Nelton, 1986).

Heckman, Bryson e Bryson (1977) identificaram um conjunto de desvantagens, integrando: conflitos causados pela reduzida mobilidade que o trabalho impõe; exigência excessiva de tempo e energia aos cônjuges, e menos tempo para lazer; as exigências familiares contra as da empresa; competitividade entre os cônjuges e ressentimento; “transporte” dos problemas do trabalho para casa.

Segundo (Donnelley, 1988), devem tentar evitar-se: os conflitos entre os interesses da família e os da empresa; a falta de método ou de profissionalismo, em relação ao desempenho financeiro e operacional da organização; a resposta lenta às exigências ou às condições impostas pelo mercado, e também, o desenvolvimento de favoritismos que não vão de encontro aos elevados padrões de desempenho e de mérito.

O papel tradicional da mulher pode ser visto como um obstáculo, devido ao estereótipo existente e às mentalidades dominantes. Segundo o estudo de Wu *et al.* (2010) o crescente envolvimento das mulheres no mundo do trabalho, em conjunto com o marido, pode proporcionar benefícios como a confiança, porém também pode criar conflito na questão do papel da mulher em relação às necessidades no trabalho e às necessidades na família. As tensões originadas pelos papéis são devido à desigual partilha de responsabilidades (Othman *et al.*, 2016), trabalho e do sucesso, usualmente causado pelos visionamento dos papéis de ambos como sendo os papéis estritamente tradicionais, marido e mulher (Marshack, 1994).

Muitos casais veem inicialmente a ideia de trabalharem em conjunto um sonho, todavia quando se deparam com a dificuldade de separar os dois domínios (familiar e laboral) chegam a considerar que o sonho se tornou num pesadelo (Nelton, 1986, p. 24). Ter um negócio próprio consome tempo imprescindível para a família. Contudo, Nelton (1986, p. 68) também salientou que o *stress* causado pode e deve ser visto não só como algo unicamente destrutivo, mas também como um fator que permite o crescimento mútuo e

individual. Desta forma o casal é estimulado a procurar soluções, a enfrentar os problemas e a tomar ações construtivas, conscientemente ou não, reforçando a relação pessoal e a maneira como gerem o negócio.

Um desfecho que pode ocorrer devido aos problemas ou conflitos até agora mencionados é o divórcio. O divórcio é um acontecimento que pode trazer como consequência a “morte” do negócio familiar devido aos efeitos negativos, no entanto, existem situações em que esse não é o único desfecho possível.

A generalidade das pessoas acreditam que a dor e a raiva originada da separação deve destruir qualquer possibilidade de um ex-casal poder continuar a trabalhar em conjunto, no entanto um pós-divórcio *copreneurial* pode até prosperar (Cole e Johnson, 2007). Existe até a crença entre alguns casais, segundo Nelton (1986), que se o casamento não sobreviver continuarão no negócio juntos, por causa da alegria que têm no trabalho e do respeito que têm pelas capacidades um do outro.

Existem estratégias para a sobrevivência do negócio, que são os acordos. Tanto podem ser legais como os nupciais, como informais, feitos anteriormente ao negócio, durante o casamento ou até depois do casamento (Cole e Johnson, 2007). Os tribunais, no caso do divórcio, têm vindo a indicar a falta de credibilidade na ideia de o cônjuge não ter contribuído em nada no sucesso do parceiro, sendo que ambos servem de suporte mútuo. O termo suporte é difícil de definir, visto que cada relação tem as suas características próprias ou especificidades, “*unique set-up*”, existindo assim diferentes tipos ou níveis de suporte (Blenkinsopp e Owens, 2010).

Cole e Johnson em (2007), identificaram seis fatores considerados fulcrais para o sucesso da relação pós-divórcio, que são: a confiança, a compartimentação, a ligação emocional, a sinergia, o compromisso para com o negócio e as questões positivas de género. Embora todos sejam importantes assumem especial relevância a confiança, que é o ponto crítico para a fundação de toda a relação, sendo essencial para a sobrevivência do negócio o ex-casal tem de fazer a separação, com a habilidade possível, da confiança no trabalho e da confiança a nível pessoal, originando a necessidade da compartimentação ou separação dos dois domínios. Em casos como a infidelidade, que se revela um dos motivos muito recorrentes para o divórcio, não significa que existe sempre perda de confiança a nível pessoal, porém a regra é existir, mas que não pode alastrar ao nível do trabalho.

Existirá sempre o desafio de conciliar trabalho e família, todavia é ainda mais desafiante quando existem filhos, principalmente se forem crianças menores. Os conflitos entre os valores pessoais e os comerciais, ou do negócio, podem tornar-se particularmente intensos quando os casais iniciam uma família, e as pressões colocadas pelo trabalho ameaçam invadir o tempo que deveria ser dedicado à vida familiar (Smith, 2000).

A empresa é a principal fonte de rendimento do casal sendo “vista como o principal modo de vida” (Guerreiro, 1996), porém no aspeto financeiro os *copreneurs* devem ter em conta, segundo Fitzgerald e Muske (2002), que o sucesso pode ser menor comparativamente a outras empresas de cariz familiar, com menores lucros e menor rendimento que vai para casa.

Além disso é considerado normal ser indicado o gosto de trabalhar em conjunto e a partilha de tarefas, como razões consideradas gratificantes por trabalhar com o seu cônjuge (Bensemman e Hall, 2010). Embora não existindo um modelo para o sucesso, pois cada negócio tem as suas próprias variáveis, existem fatores descritos por (Nelton, 1986, pp. 25-27) como sendo comuns a muitos casos bem sucedidos:

- Os filhos e o casamento encontram-se em primeiro lugar;
- Demonstração constante de respeito mútuo;
- Há uma comunicação com elevado grau de intimidade (existir desabafos e confrontos);
- Ambos os parceiros têm de ser solidários;
- Laços de família fortes e vinculados;
- A competição é com o “mundo exterior” não entre eles;
- Humor é um remédio, que desanuvia situações onde é necessário;
- Ter em atenção o ego.

## **2.6. Gestão dos Recursos Humanos**

Existe uma enorme variedade de organizações, e qualquer uma é constituída por pessoas que cooperam entre si para atingirem determinados objetivos comuns que só será possível através da cooperação mútua. Entre a organização e os indivíduos existe um duplo impacto, já que as organizações influenciam a vida dos indivíduos e as empresas “são influenciadas pelas maneiras de pensar e sentir dos seus participantes” (Chiavenato, 1986, p. 20; Nelton, 1986). A importância das pessoas consiste no facto das empresas dependerem dos recursos humanos que fazem parte dos seus quadros, sobretudo o seu desenvolvimento.

O principal objetivo da gestão de RH, especialmente no caso das PME, é a utilização competente do capital humano e a posse das capacidades e competências que tornem a empresa na mais bem-sucedida, comparativamente com os seus concorrentes, criando e sustentando uma real vantagem competitiva (Shafeek, 2016; Vrchota e Rehor, 2019).

No entendimento de Rego *et al.*, (2015, p. 57) “A gestão de pessoas refere-se então às políticas, práticas e sistemas que influenciam o comportamento, as atitudes e o desempenho dos membros da organização no sentido de aumentar a competitividade e a capacidade de aprendizagem da organização”. A qualidade da GRH de uma empresa depende diretamente da qualidade de pessoas que atraí e seleciona, sendo um processo na qual a qualidade tem que se encontrar em todos os fatores para haver sucesso (Cunha *et al.*, 2012, p. 189).

Especificamente nas PME, o seu capital humano é o seu bem mais importante, acima do monetário ou material, pois sem trabalhadores competentes e especializado a atividade da empresa não será eficaz nem eficiente. Muitas empresas, em especial as micro ou pequenas empresas, ao terem um número reduzido de trabalhadores acreditam que o papel dos RH é mínimo na empresa, porém esta área é bastante importante nestas organizações (Vrchota e Rehor, 2019), sendo mesmo a performance das PME afetada pelas práticas de gestão dos RH (Shafeek, 2016).

Quando se vê o tema dos RH pela perspetiva das PME, surgem características próprias associadas. Primeiro de tudo, as PME ao contrário das grandes empresas, não têm muitas vezes a função enquadrada numa área funcional e autónoma da empresa ou um especialista de RH (Peretti, Ceitil, Alves e Finuras, 2007; Vrchota e Rehor, 2019) sendo que não existe o número de pessoas considerado suficiente para se formalizar a área ou seção (Peretti *et al.*, 2007, p. 45) nem o conhecimento e a experiência suficientes para a implementação das práticas de gestão do pessoal (Shafeek, 2016).

Porém a não formalização da função na estrutura da empresa não significa a sua inexistência. Quando está formalizada, a sua estruturação varia bastante, ou seja, varia o número de atividades executadas e o número de pessoas que se dedicam a ela. Esta é a realidade em Portugal, sendo que a estrutura que cada empresa apresenta é representativa da importância atribuída pela mesma aos RH (Peretti *et al.*, 2007: 44).

Porém como Guerreiro (1996) indica, “grande parte da coordenação de esforços e ideias é realizada informalmente no seio da relação conjugal”, sendo que fica a questão de como será tratada a questão dos RH numa empresa PME e *copreneurial*.

Como em qualquer empresa, à medida que esta se torna bem-sucedida ela cresce, criando a necessidade de mais pessoas para colmatar o exercício de funções e atividades exigidas para o bom funcionamento da mesma (Chiavenato, 1986, p. 63). Porém os objetivos organizacionais que se encontravam inicialmente subjacentes aos do casal começam a distanciar-se, pois enquanto a função principal da família é cuidar dos seus elementos de acordo com as suas necessidades, a principal função da empresa é competir de forma bem sucedida no mercado em que se encontra, necessitando que os seus membros realizem o que lhes compete de maneira exemplar (Kidwell, Eddleston e Kellermanns, 2018).

Sendo a área de recursos humanos fulcral para atrair, manter e desenvolver o capital humano necessários a qualquer negócio, em princípio também o será na situação de *copreneurship*, fazendo com que os empregados sejam provavelmente o grupo de *stakeholders*<sup>4</sup> mais importantes nos mais diversos aspetos (Nelton, 1986, p. 119).

Gerir os RH numa empresa familiar é uma situação complexa, pois os membros familiares frequentemente participam simultaneamente nas interações familiares e laborais tanto em casa como no trabalho (Kidwell *et al.*, 2018). Segundo Sarpong (2018) a ligação entre indivíduos (de forma romântica ou simplesmente familiar) pode criar a tendência de se ignorarem as infrações cometidas por esse parente ou cônjuge, que pode criar divisões internas, sendo um dos pontos suscitado no estudo em que a visão tradicional no país (Gana) era de repulsa face aos casais a trabalharem no mesmo negócio.

Nadler (1981), indica que cada vez mais ambos os elementos do casal se encontram envolvidos no desenvolvimento dos recursos humanos (*Human Resource Development*). O recrutamento visa atrair candidatos potencialmente qualificados, no mercado, para as funções disponíveis, devendo representar um processo que deve ser rigoroso, assente numa procura organizada de candidaturas e na qualidade dos processos de acolhimento e integração (Peretti *et al.*, 2007, p. 215).

A admissão de pessoas apenas por serem da família, o nepotismo e os conflitos familiares que podem ser transferidos para a organização, podem representar obstáculos significativos na dotação de capital humano verdadeiramente capacitado. O nepotismo

---

<sup>4</sup> “*Stakeholder* é um termo da língua inglesa que tem como significado "grupo de interesse". Fazem parte deste grupo pessoas que possuem algum tipo de interesse nos processos e resultados da empresa” (Dicionário Financeiro, n.d.).

excessivo ou favoritismo, segundo Donnelley, (1988), é um problema notório no qual consiste no facto da importância das relações de parentesco se situarem acima do mérito e da competência profissional, que é considerado como uma regra para muitas das empresas deste tipo. Podendo originar a recusa de pessoas verdadeiramente capacitadas, mas exteriores à família a integrarem a empresa, o que a colocará numa situação desfavorável face aos seus competidores, sendo que estes, que não enveredam pelas práticas de nepotismo, dispõem de um leque mais amplo para recrutamento dos recursos humanos.

Um das dificuldades que as empresas familiares enfrentam é alcançar a equidade desejada entre os trabalhadores que são familiares e os não pertencentes à família, porém cada pessoa tem potencial de oferecer contribuições distintas e únicas para a empresa, o que faz o objetivo suscetível de se tornar complicado de atingir. Casos onde exista diferença ou disparidade entre estes dois grupos de indivíduos não é necessariamente sinónimo de injustiça, mas sim um indicador de que há diferentes conjuntos de conhecimentos, capacidades, aptidões e fontes de motivação (Samara e Arenas, 2017).

Além disso, umas das preocupações dos *copreneurs* deve ser fazer os seus trabalhadores sentirem-se apreciados e dar-lhes oportunidades de crescerem e progredirem, só dessa forma será possível a retenção dos trabalhadores desejados e necessários que também exigem as recompensas que consideram adequadas (Nelton, 1986, p.p. 121-122).

Estas e outras questões relativas aos recursos humanos devem ser estudadas e analisadas em profundidade porque requerem um tratamento de acordo com cada situação vivenciada, ou seja, com cada tipo de empresa, de forma a verificar o que existe ou não em comum. Por exemplo, a vida do casal pode tornar-se facilmente visível para todos os restantes trabalhadores através das relações de trabalho, cuja gestão será necessária identificar na parte seguinte do trabalho.



## Capítulo 3 – Metodologia

A revisão de literatura efetuada no capítulo anterior, proporciona um suporte dos vários temas necessários para se compreender o estudo, enquanto que o presente capítulo pretende dar uma imagem de como a investigação foi conduzida para obter os dados essenciais para a sua concretização.

### 3.1. Estudo de caso e instrumentos de recolha de dados

A investigação qualitativa foi escolhida de forma a ter uma melhor compreensão das variáveis em estudo, tendo sido selecionado a técnica da entrevista para a recolha dos dados. Procurar-se-á compreender um fenómeno em todas as suas especificidades e condicionantes sob o ponto de vista de quem o vivenciou (Fortin, 2009), neste caso a situação *copreneur*.

A abordagem qualitativa apoia-se num estudo de carater indutivo, na qual o investigador vai além dos conhecimentos que possui do tema em questão e tenta abster-se de teorias já existentes, além de permitir a revisão e comparação com os resultados obtidos noutros estudos, sejam qualitativos ou quantitativos (Fortin, 2009). Concluindo numa análise tanto dedutiva como indutiva, pelo facto de além de se verificarem teorias existentes também se proceder à análise se situações onde não existem ainda estudos concretos (Elo e Kyngäs, 2008).

Os métodos qualitativos partilham certas características porém, não seguem os mesmos objetivos, partilhando assim só uma característica fundamental: “na abordagem qualitativa, o investigador não se coloca como perito, dado que é de uma nova relação sujeito-objeto que se trata” (Fortin, 2009, p. 148). A ideia fundamental que transmite é que não se faz este estudo para alguém, mas com alguém, pois o objeto de estudo é o mesmo sujeito que se encontra interessado no estudo.

Para se entenderem relacionamentos e processos dentro de ambientes sociais, a abordagem do estudo de caso funciona bem pois permite entrar em detalhes para se desvendarem as complexidades de uma determinada situação. Assim os estudos de caso tendem a ser "holísticos" em vez de lidarem com "fatores isolados", oferecendo assim a oportunidade para se explicar o porquê de certos resultados em vez de descobrir apenas os resultados. Tendo assim o propósito de partir de conclusões particulares para o âmbito geral (Denscombe, 2010, pp. 52 - 53).

A dificuldade de generalizar os resultados com base num único estudo de caso se deve à vulnerabilidade da credibilidade, que é mais diminuída quando existem múltiplos casos em vez de um só, evitando enviesamentos. Como Yin (1994) indica, continua a existir a preocupação típica de a “amostra” de casos ser pequena, sendo que os casos múltiplos são considerados mais convincentes e tornam o estudo mais robusto. Porém é vista essa preocupação como desnecessária, sendo que os resultados têm bases analíticas e não estatísticas como em estudos de massa.

A entrevista, como técnica de recolha de dados, permite uma interação entre o objeto de investigação e o uso de linguagem informal permitindo uma melhor compreensão das variáveis em estudo e uma noção da realidade mais próxima a essa realidade. Distingue-se assim pela “aplicação dos processos fundamentais de comunicação e de interação humana” ao caracterizar-se por contacto direto permitindo uma recolha mais rica e pormenorizada através das perguntas abertas sendo que permite o interlocutor aprofundar-se e ganhar um maior grau de autenticidade (Quivy e Campenhoudt, 1998, p.191) possibilitando uma melhor interpretação do conjunto total de dados recolhidos.

Esta forma de investigação têm um historial de algumas críticas, no sentido de o considerarem que não justifica adequadamente as suas asserções devido a evidências supostamente fracas, levando ao ceticismo. Porém perguntas do género “Como é que sei que você sabe (o que afirma)?” ou “Onde está a prova das suas afirmações?” são formas de demonstrar aos leitores as bases para os resultados obtidos (Gioia, Corley e Hamilton, 2012).

Após verificação das tipologias de entrevistas existentes, recorreu-se às entrevistas semiestruturadas suportados por um guião, permitindo fazer questões fora deste quando necessário e não existindo uma obrigatoriedade do seu seguimento na ordem formulada, deixando o entrevistado falar abertamente, tendo o investigador de reencaminhar a conversa para os objetivos de forma natural quando esta se afaste ou se acabe mesmo por divagar (Quivy e Campenhoudt, 1998). Este tipo de entrevista permite então obter tanto uma visão retrospectiva como atual pelas pessoas que experienciam o fenómeno em estudo (Gioia *et al.*, 2012).

A utilização desta metodologia permite vantagens que se verificam na sua aplicação como o grau de profundidade das informações recolhidas, a flexibilidade (Quivy e Campenhoudt, 1998), a elevada possibilidade de esclarecer dúvidas à medida que estas surgem e a elevada taxa de resposta ao serem feitas diretamente ao contrário dos

questionários. Ter em atenção que o grau de sucesso na obtenção destas vantagens varia conforme o entrevistador e a sua habilidade ou experiência nesta matéria.

Porém existe o reverso da moeda, as desvantagens, como a necessidade de um maior gasto de tempo tanto por parte do entrevistador como do entrevistado, além de recursos que sejam necessários (Yin, 1994), por exemplo o transporte para o ponto de encontro.

Existe ainda o cuidado a ter relativamente à questão da proximidade, na qual pode fazer o investigador adotar o ponto de vista do sujeito e assim perder a perspetiva necessária para a investigação (Gioia *et al.*, 2012).

### **3.1.1. Guião da entrevista**

Foi realizado um primeiro guião teste aplicado a um casal, de forma a verificar-se se o guião continha as questões consideradas relevantes. Ou seja, se as questões estavam numa ordem que permitisse a abordagem de todos os temas e se existia fluidez entre todas as temáticas, com as questões a serem compreendidas pelos inquiridos de forma a evitarem-se potenciais redundâncias. Resumindo, as perguntas têm que possuir “um vocabulário claro, acessível e rigoroso” para os entrevistados (Sousa e Baptista, 2011, p. 84).

Após a realização da entrevista teste, reviu-se o guião, introduzindo-se mudanças consideradas pertinentes que resultaram no guião final, que pode ser consultado no Anexo 1, que foi testado a um sujeito com a qual este se verificou se encontrar num estado adequado (caso 10). Embora se presumisse uma duração de cerca de 30 minutos, a duração efetiva variou com cada situação. Sendo uns entrevistados sucintos e outros mais profundos e debruçando-se de forma mais detalhada em certas questões. Existiram ainda outras variáveis como o aparecimento de clientes e o pedido de atenção de familiares (filhos) devido à entrevista ter sido realizada, na maioria dos casos, no local de trabalho dos casais.

Foi ainda elaborado um segundo guião, baseado no original, porém simplificado e sucinto para um caso de viuvez. Pretendeu-se o foco nas questões empresariais, pessoais bem como de gestão de recursos humanos, ignorando a relação *copreneur*.

## **3.2. Procedimentos**

Após a elaboração do guião procedeu-se à escolha dos casos participantes na investigação. A amostra dos casos a investigar, construiu-se considerando os fatores

relevantes para a pesquisa, a rede de contatos do investigador, e finalmente, a vontade em participar no estudo.

Após contato com as empresas, em que se apresentavam os objetivos e o âmbito do estudo, foram realizadas as entrevistas com aquelas que deram o seu consentimento. As datas e os locais de realização da entrevista foram os indicados pelos entrevistados, enquadrando-se com a sua vida profissional e, regra geral nos respetivos locais de trabalho, pois como refere Gioia *et al.* (2012), as pessoas interrogadas têm as suas agendas preenchidas, a qual os entrevistadores devem respeitar ao definirem a sua própria agenda.

Um ponto a ter em conta foi a existência de dois casos nos quais o idioma foi um obstáculo. Na entrevista com o casal francês foi requisitada a ajuda a um familiar do investigador para interpretar. Na entrevista com a esposa (viúva) chinesa o filho mais novo aceitou ajudar na tradução das respostas da mãe.

Durante a entrevista o tempo de duração e o direcionamento da conversa foram dois pontos fulcrais, sendo que o tempo era crucial para os entrevistados e uma recolha extensa pode originar dados em demasia que não são relevantes e que custam tempo. Assim, utilizou-se sempre como suporte o guião. Para melhor captação de toda a informação foi pedida a gravação das entrevistas, tendo-se obtido a permissão de todos os inquiridos. No entanto houve sempre uma conversa inicial geral para “quebrar o gelo”, prévia à entrevista, facilitando o contexto informal da mesma e deixando mais à vontade os entrevistados.

Existiu o cuidado de respeitar os direitos considerados fundamentais das pessoas, como Fortin (2009) indica ser necessário proteger, estando estes direitos interligados e sendo: o direito à autodeterminação, no sentido de a pessoa decidir por ela própria, sem nenhuma influência, do género coercivo, se pretende ou não participar na investigação.

O direito à intimidade, tendo a investigação em causa sido feita com o objetivo de ser o mínimo possível invasiva, permitindo aos sujeitos poderem decidir a extensão de informação que pretendem dar, podendo recusar, se julgado necessário, responder a qualquer questão. Também o direito ao anonimato, salvaguardando-se a necessária confidencialidade que tem por objetivo não permitir que a identidade do sujeito seja associada às respostas descritas nos resultados, e mesmo, os dados pessoais de cada entrevistado só foram utilizados após a autorização expressa dos entrevistados.

Outro dos direitos, é o da proteção contra o desconforto e o potencial prejuízo pessoal, bem como, o direito a um tratamento justo e equitativo, sendo os sujeitos informados sobre a natureza, fim, duração e método do estudo no qual são requisitados a participar, após o já mencionado consentimento individual e expresso.

Após a recolha dos dados, procedeu-se ao seu tratamento e análise. Tendo sido recolhidas as gravações e escutadas de forma a proceder à passagem do ficheiro áudio para um ficheiro de texto com as informações mais relevantes. A separação dos dados fez-se com base em cada caso e por temas do estudo, isto na medida do possível, devido a certas respostas dadas poderem estar relacionadas com várias questões distintas.

A análise de conteúdo foi efetuada da forma considerada mais adequada pelo investigador, pois não existe um procedimento linear sendo uma análise complexa e diferente da análise quantitativa (Elo e Kyngäs, 2008; Gioia *et al.*, 2012). Esta dificuldade está associada ao facto de cada entrevista ser única e das habilidades e perceções do investigador também variarem. Assim sendo, a análise é flexível, não existindo uma única forma correta de o fazer (Elo e Kyngäs, 2008).

### **3.3. Os casos estudados**

Os participantes no presente estudo são casais que se encontram de acordo com a definição de *copreneurs*, com o negócio localizado em Portugal e classificado como PME, mais especificamente no centro ou norte do país. Os casais foram localizados devido à rede de conhecimentos do investigador, tendo aceite participarem de forma voluntária, ambos os membros do casal. Assim, assegura-se a existência de ligação entre os participantes e o tema em estudo, identificando-se sujeitos aptos a fornecerem dados válidos e íntegros para a investigação (Fortin, 2009).

Relativamente ao número de casos, ou seja, casais participantes, partiu-se com o objetivo de se terem entre cinco a dez, concluindo-se com participação de nove casais, acrescentando-se mais um caso particular de uma viúva, cuja empresa foi construída conjuntamente com o marido que posteriormente faleceu. Embora se pudessem ter mais casos, numa investigação qualitativa a base alargada de amostragem é algo a evitar devido a tornar-se de muito difícil análise (Fortin, 2009). Também se definiu como relevante a utilização de casos heterogéneos, ou como Fortin (2009) apelida de “casos negativos”, em que em vez de um grupo com características idênticas, recolheram-se dados de casais com trabalhos, atividades, nacionalidades e realidades muito diferentes, permitindo pontos de vista distintos.

A definição de *copreneurs* utilizada caracteriza-se como sendo uma relação de casal (casado ou simplesmente “juntos” numa relação semelhante ao casamento), na qual se partilham o compromisso e a responsabilidade relacionados com o negócio, onde ambos desempenham papéis ativos nesse negócio. Porém não têm que ser ambos sócios/proprietários ou gerentes, desde que o cônjuge que não o seja tenha influência nas decisões tomadas na empresa, definição semelhante à do estudo de Fitzgerald e Muske (2002).

Na tabela 1 podem-se visualizar com mais pormenor todos os casos em estudo, onde para manutenção do anonimato se atribuiu um número a cada caso para efeitos de identificação. Embora predominando a restauração com três casos, todos os outros pertencem a setores de atividade diferentes entre si, e finalmente, pertencem a 4 nacionalidades diferentes: chinesa, brasileira, francesa e portuguesa. Assim sendo, pode-se considerar que a amostra, é no seu global, diversificada, existindo inclusive um caso (caso 8) em que o casal tem duas empresas distintas onde ambos são sócios.

Tabela 1 – Casos de estudo

Casos	Sector	Nacionalidade	Duração da entrevista	Local
Caso 1	Restauração	Chinesa	29 min.	Café
Caso 2	Restauração	Brasileira	58 min.	Trabalho
Caso 3	Restauração	Portuguesa	49 min.	Trabalho
Caso 4	Café/Pastelaria	Francesa	55 min.	Trabalho
Caso 5	Contabilidade	Portuguesa	33 min.	Trabalho
Caso 6	Informática	Portuguesa	31 min.	Trabalho
Caso 7	Apoio Domiciliário	Portuguesa	45 min.	Trabalho
Caso 8	Seguros + Comércio	Portuguesa	80 min.	Trabalho
Caso 9	Tatuagens	Portuguesa	47 min.	Trabalho
Caso 10	Centro de Formações	Portuguesa	40 min.	Exterior

Fonte: Elaboração própria

De forma resumida, estamos perante 10 casos, com 18 entrevistados, porque no primeiro caso representa uma situação atual de viuvez, e no décimo caso, só participou o marido devido à inacessibilidade da mulher. Embora só com uma resposta à entrevista final, manteve-se este último caso por ter sido uma entrevista total e completamente respondida.

## Capítulo 4 – Apresentação e discussão dos resultados

Neste capítulo expõem-se os resultados com base na recolha efetuada por dimensões, conforme estabelecido na metodologia, de forma a ser mais compartimentado e compreensível para os leitores. Como Gioia *et al.*, (2012) indicam, o papel do investigador fica associado ao de “*glorified reporters*”, ou seja, de repórteres adorados, que tem o dever de fornecer o montante adequado de informação sobre as experiências dos entrevistados, que cria oportunidade de novas descobertas (Gioia *et al.*, 2012).

### 4.1. Caracterização dos casos

A presente caracterização dos casos em estudo far-se-á em duas partes, inicialmente através das empresas analisadas e posteriormente através dos casais, ou seja, dos entrevistados. Para se ter uma noção das características de cada uma das organizações estudadas pode-se consultar a tabela seguinte.

Tabela 2 - Caracterização das empresas

Casos	Sector	CAE principal	Ano fundação	Nº trabalhadores
Caso 1	Restauração	56101	2004	6
Caso 2	Restauração	5610	2017	5
Caso 3	Restauração	56101	2007	8
Caso 4	Café/Pastelaria	56304	2018	3
Caso 5	Contabilidade	69200	1988	2
Caso 6	Informática	6209	2013	5
Caso 7	Apoio Domiciliário	88101	2013	15
Caso 8	Seguros + Comércio	66220 + 47591	2004 + 1998	3 + 0
Caso 9	Tatuagens	1976	2012	0
Caso 10	Centro de Formações	85591	2011	6

Fonte: Elaboração própria

Como já foi referido anteriormente, estamos perante um conjunto de casos bastante heterogéneo, estando representados vários setores de atividade, além de outras peculiaridades que faz cada caso ser distinto dos outros. Estas distinções serão mencionadas à medida que se tornem relevantes nos diversos tópicos a debater.

Uma das distinções como se pode verificar na tabela 2 é o do caso oito, em que o casal participante possui duas empresas, em duas áreas de atividade distintas: comercial e seguros. Os membros do casal trabalham e têm participação em ambos os negócios, sendo que a única relação que as empresas têm entre si é a cedência a título gratuito do

espaço que ocupam. O facto de as empresas se localizarem no mesmo local, permite benefícios na medida de poderem trabalhar simultaneamente em ambas as empresas e a vinda de um cliente a uma das áreas permite o contato e a tomada de conhecimento acerca da outra área.

A nível do ano de fundação, pode-se verificar que as empresas foram todas constituídas numa amplitude de trinta anos, a mais antiga em 1988 e a mais recente em 2018. A empresa mais antiga, só ficou na posse do casal participante no estudo no final dos anos noventa, representando a única empresa adquirida de todas as investigadas. Na última década criaram-se cerca de metade das empresas em estudo, mais precisamente seis.

Ao nível do número de trabalhadores, existe uma variabilidade bastante significativa, mas os valores estão dentro do intervalo que caracteriza as PME. O número de trabalhadores identificado em cada caso inclui os membros do casal quando estes estão oficialmente registados como trabalhadores, com o salário e os descontos legalmente previstos, excluindo-se as situações de simples ajuda sem remuneração e de estagiários escolares ou académicos. Há que realçar os casos com número zero de trabalhadores que serão devidamente explicados na parte de análise e discussão da dimensão RH.

Relativamente à caracterização dos entrevistados, dos dez casos, três são de nacionalidade estrangeira que emigraram para Portugal, sendo as nacionalidades em causa brasileira, francesa e chinesa. Destas três situações, duas delas representam a atividade de restauração - sendo o sector mais representado nesta investigação. Embora o contexto de atuação seja único, em Portugal, existem várias nacionalidades de *entrepreneurs* suscetíveis de implicar perspetivas de atuação sociais e culturais distintas.

Tabela 3 - Caracterização dos casais

Caso	Sector	Estado	Nacionalidade	Anos em conjunto	Anos em conjunto na empresa
Caso 1	Restauração	Viúva	Chinesa	37	37 <sup>1</sup>
Caso 2	Restauração	Casados	Brasileira	6	2 <sup>1</sup>
Caso 3	Restauração	Casados	Portuguesa	23	13 <sup>1</sup>
Caso 4	Café/Pastelaria	Casados	Francesa	33	2 <sup>1</sup>
Caso 5	Contabilidade	Casados	Portuguesa	21	5
Caso 6	Informática	Casados	Portuguesa	25	4
Caso 7	Apoio Domiciliário	Casados	Portuguesa	3	7
Caso 8	Seguros e comércio	Casados	Portuguesa	21	22
Caso 9	Tatuagens	União de facto	Portuguesa	14	6 <sup>1</sup>
Caso 10	Centro de Formações	Casados	Portuguesa	6	9

Fonte: Elaboração própria

Como referido anteriormente, o número de entrevistados é de dezoito, havendo dois casos com a ausência do cônjuge, caso 1 devido a viuvez e no caso 10 devido à inacessibilidade do outro cônjuge.

A predominância no estado civil é o de casado, em que a coluna do número de anos em que estão juntos indica o número de anos em que se encontram nesse estado sendo um valor que pode não representar adequadamente o número de anos que o casal está vivendo em conjunto. Exemplo este é o de quem tenha estado em união de facto vários anos antes de casar, como o casal do caso 7 que se encontrava casado há três anos, mas viviam juntos há treze anos. Igualmente a coluna que identifica o número de anos em que trabalham em conjunto na empresa não conta com experiências conjuntas anteriores, assim a única forma de poder reavaliar o valor é pela indicação <sup>1</sup> onde se indica que o casal já trabalhou esse valor no mínimo em conjunto, porque também já tinha trabalhado anteriormente, de forma a entender-se que estes casais já têm uma larga experiência de conciliação da vida profissional e vida familiar em conjunto.

Em relação à idade a amplitude é elevada, sendo o mínimo vinte e oito anos e o máximo setenta e um, não existindo propriamente uma faixa etária predominante, mas sim um maior foco no intervalo dos trinta aos cinquenta anos, representando um conjunto de entrevistados com elevada experiência. Por fim, a maior parte dos indivíduos possuía formação académica igual ou inferior ao décimo segundo ano, tendo só cinco formação académica de nível superior que se pode dever, em parte, aos níveis etários relativamente altos observados. Estas e outras informações podem ainda ser verificadas com maior pormenor no Anexo 3.

## **4.2. Análise de conteúdo e discussão**

Para uma melhor compreensão este tópico será dividido por dimensões, onde se analisarão os dados recolhidos e se fará a respetiva discussão.

### **4.2.1. Características da empresa e dos entrevistados**

A primeira dimensão consiste, principalmente, na análise dos dados referentes à caracterização da amostra: organizações e entrevistados.

O primeiro ponto é o tempo dedicado à empresa, sendo um tópico importante para um melhor entendimento da efetiva dedicação dos *copreneurs* e para a comparação com a situação de trabalhadores por conta de outrem. Na tabela 4 encontram-se os dados relativos ao período normal de trabalho semanal dos trabalhadores europeus e portugueses no ano de 2018, fornecidos pelo Pordata, no qual se identificam valores

superiores de horas semanais efetivamente trabalhadas pelos trabalhadores por conta própria, facto considerado normal.

Tabela 4 - Número médio de horas trabalhadas por semana

	Por conta própria	Por conta de outrem	Total
Europa	39,4 h	29,9 h	31,3 h
Portugal	36,8 h	35,8 h	35,9 h

Fonte: PORDATA

Segundo a Lei do Trabalho Portuguesa, N<sup>o</sup>7/2009 no Artigo 203<sup>o</sup> alínea 1, o período normal de trabalho máximo permitido é de oito horas diárias, resultando num total de quarenta horas semanais. Estas horas são o limite máximo na prestação do trabalho por conta de outrem, podendo ser estabelecidos valores inferiores através dos contratos coletivos ou através do contrato individual de trabalho.

A maioria dos entrevistados referem trabalhar acima das 40 horas máximas estabelecidas, existindo casos onde afirmam trabalhar até o dobro ou mais. Destes casos, pode-se verificar que os indivíduos que afirmam trabalhar acima das 75 horas até cerca das 90 horas são os casais dos casos 2 e 3, que se caracterizam pelo facto de serem ambos da área da restauração e os únicos com filhos menores. O casal do caso 2 tem três filhos menores e afirma “[viver] mais no restaurante que dentro de casa”, caso similar ao do caso 3, que ainda salienta que passam o tempo em conjunto no restaurante, pois o marido “abre e fecha” indicando assim haver “pouco tempo para a vida de casal” porque quando o marido chega a casa já a família dorme, mas não prejudica o tempo familiar pois “a nossa sorte é que acabamos por estar todos juntos” uma vez que o filho maior de idade trabalha lá, o mais novo tem apenas 2 anos passando lá a maior parte do tempo e o de 15 anos está sempre presente nas refeições onde a família se reúne. O terceiro caso de restauração não se enquadra neste quadro, pois no caso da viúva de 59 anos, trabalha em média 57 horas com os três filhos adultos que tem vindo a aliviar as responsabilidades da mãe, podendo ser um justificativo para o número elevado de horas ser inferior comparativamente com os dois casos referidos anteriormente.

No entanto, e como oposto a estes casos, existem duas pessoas com horas semanais abaixo do limite de 40 horas e da média do PORDATA, porém acima das 30 horas; este facto justifica-se pela existência de um segundo trabalho numa situação e pela reforma de um cônjuge que apenas ajuda quatro dias por semanas, indicando não existir “horário rígido”.

Ainda quanto a esta questão denota-se que há quem trabalhe acima do limite de 40 horas e simultaneamente tenha que conciliar igualmente com um segundo trabalho, sendo esse segundo trabalho a área de formação para ambos (mulher do caso 7 e homem do caso 10). Existem ainda mais quatro casos de indivíduos que têm outras atividades pós-laborais, não remuneradas, mas que também requerem o seu tempo. Isto sem considerar a questão da lida doméstica e da lida familiar, que igualmente requerem atenção e tempo em muitos dos casos. Todos os valores que serviram para base destas afirmações encontram-se nos Anexos 3 e 5, de realçar que houve respostas em que consideravam que trabalhavam entre dois valores distintos de horas, tendo sido feita a média desses valores para se obter um valor único para permitir a comparação. Os *copreneurs* tendem então a trabalhar bastantes horas, quando comparados com outros empreendedores e quando comparados com trabalhadores assalariados em empresas.

O segundo ponto relevante consiste na questão da fundação da empresa e da presença do cônjuge nela, na qual em grande parte dos casos começou o negócio conjuntamente desde o início, exceto com dois casais. No que respeita na participação no capital da empresa, existem participações absolutas por um dos cônjuges em cinco empresas, participações conjuntas de igual percentagem (“50/50, nós é sempre tudo a meias (...) ela cozinha eu como” - caso 8) para ambos os indivíduos em quatro empresas, e finalmente, participações desiguais em duas empresas.

Existem cinco casos em nome individual, sendo que três se deveram a circunstâncias específicas, tais como a de viuvez no caso 1 e a facilidade de abertura do negócio por cidadãos europeus no caso 2. Na União Europeia (UE), a abertura por cidadãos estrangeiros é mais demorada devido à necessidade de regularizar a situação do indivíduo na UE, assim, o casal aproveitou a dupla nacionalidade (italiana) da mulher de forma a facilitar o processo: “quando a gente chegou, por eu sendo cidadã italiana era mais fácil abrir no meu nome, por conta de ser europeia do que esperar regularizar, por isso também foi tão rápido(...) montar o negócio(...) então a gente optou por essa possibilidade(...) para a gente poder *deslanchar*/[iniciar] e foi o que foi feito”. Porém no futuro ponderam “alterar [a situação] por conta do [nível de] facturamento e do crescimento da empresa”. Já no caso 9, o objetivo de abrir o próprio negócio partiu da parceira na relação, como o companheiro ainda trabalhava por conta de outrem, ela abriu em nome individual com a ajuda dele até à sua entrada efetiva em 2014: “2012 foi a abertura oficial (...) nessa altura estava a trabalhar noutro lado e ao mesmo tempo ia lá ajudar, era diferente”. Segundo a companheira, a ajuda exterior/ausente do companheiro não era suficiente e descreveu que o seu raciocínio era: “das duas uma: ou

vais para lá ou tenho que contratar alguém (...) porque eu já não estava a dar conta de tudo sozinha”.

Os restantes dois casos de empresas em nome individual sucederam em situação de aquisição e fundação por um dos elementos do casal, onde ambos os indivíduos aproveitaram a oportunidade de possuírem o seu próprio negócio sozinhos. A entrada futura do companheiro, em ambos os casos, tem motivos relacionados com o negócio e com a situação do sujeito em causa. Na situação da aquisição presente no caso 5, a mulher era uma funcionária da empresa e posteriormente adquiriu-a: “eu era empregada dele, depois eu fiquei com o negócio todo para mim”. Posteriormente surgiu a necessidade de mão-de-obra extra que foi colmatada, não pela contratação de um funcionário, mas pela inserção do marido como auxílio para a empresa, havendo benefícios para ambas as partes; sendo “um *pro bono*” para a empresa, a mão-de-obra sem remuneração, e é uma ocupação para ele pois ao estar reformado indicou que “não conseguia estar em casa porque isto é um tédio (...) já estava saturado de fazer a mesma coisa todos os dias e agora aqui isto é um escape, um bom escape, primeiro não há horário rígido, não há dependência financeira, que é muito importante, não há liberdade política enquanto não houver liberdade económica, se a gente depender do bolso de alguém está sempre dependente, está sempre subalternizado”. A segunda situação é semelhante, no caso 6, iniciou-se a atividade unicamente com um dos elementos do casal, tendo surgido posteriormente a vaga na administração da empresa, coincidindo com o período de desemprego da esposa, resolvendo as duas questões com uma solução conjunta: a integração no negócio. Ambos os casos se caracterizam por existir participação individual na empresa, não tendo o cônjuge inicialmente um papel direto na vida da empresa, tendo entrado posteriormente pelas circunstâncias descritas e assumido uma posição ativa.

Quanto à situação de participação de forma repartida desigual, existem duas situações. Uma delas é com uma das empresas do caso 8, a de comércio, onde a empresa “começou com os três, tínhamos outro sócio (...) no mobiliário começamos com 25/25 e o nosso sócio com 50%, assim é que foi, quando ele saiu eu comprei a parte dele fiquei com 75% e ela 25%, não mexemos para 50/50 porque não interessa”, tendo o objetivo sido a compra, sendo irrelevante a situação das participações. No caso quatro a participação é entre o casal e filho, tendo o marido 51% e a restante parte dividida entre mãe e filho, tendo a esposa uma participação superior à do filho; esta inclusão do filho como sócio deve-se a motivos que serão discutidos posteriormente.

Por fim, para se colmatar a caracterização das empresas em estudo, foram colocadas quatro questões: o volume de negócios, o número de trabalhadores e se consideram ter

um negócio de sucesso/rentável. As duas primeiras perguntas foram com o objetivo de determinar a dimensão com valores, no entanto a primeira questão foi contornada pela maioria dos casais ao ficarem silenciosos ou ao indicarem não saberem, só dois casais responderam com valores e um com percentagens. Foi aceite como resposta alternativa a categoria da empresa, tendo-se confirmado que todas são PME no momento da execução do estudo.

As questões em relação à perceção do casal perante a rentabilidade e sucesso da empresa não são comparáveis, pois não se tem uma base igual para os conceitos, seguindo só a perspetiva dos entrevistados que se apoiam na sua ideia/noção das coisas. Porém, a nível de sucesso todas as empresas consideram que o são, exceto o caso 10 indicando “quase sucesso” assente na opinião de que “para ser um negócio de sucesso falta diversificação”. Quanto à rentabilidade, houve uma divisão, enquanto cinco afirmaram que eram, os quatro restantes discordaram. Os motivos indicados foram diversos para ambas as variáveis, estando resumidos na seguinte tabela com as expressões/palavras-chaves que os suportam:

Tabela 5 - Perceção de rentabilidade e sucesso pelos casos

Caso	Sucesso	Palavras-chave	Rentabilidade	Palavras-chave
<b>Caso 2</b>	Sim	"reconhecimento"	Sim	“muito rentável pra gente”
<b>Caso 3</b>	Sim	" é nosso "	Não	"hoje em dia não é muito rentável, é para o dia-a-dia"
<b>Caso 4</b>	Sim	Está a ir bem mesmo com todas as dificuldades iniciais	Sim	Não estão a perder dinheiro
<b>Caso 5</b>	Sim	“boa dimensão de negócio”	Sim	“ordenado razoável para viver”
<b>Caso 6</b>	Sim	"temos vindo a evoluir", "sinto-me realizado "	Não	"deveria ser mais (...) dá para a gente cobrir as despesas", "negócio de subsistência "
<b>Caso 7</b>	Sim	"conseguimos fazer a diferença (...) temos diversidade (...) estamos sempre superlotados"	Sim	“não é muito rentável, devido à área que estamos (...) é rentável porque somos privados"
<b>Caso 8</b>	Sim	"carteira sólida"; "trabalhamos com qualidade e profissionalismo"; "crescimento acima da média"; "ganhar nome"	Sim	"boa relação qualidade/preço (...) vai dar mais negócio, mais rentabilidade"

<b>Caso 9</b>	Sim	"crescimento (...) há mais clientes, há um bom feedback"	Sim	"nos vivemos disto, portanto, sim conseguimos pagar tudo"
<b>Caso 10</b>	Quase	"falta diversificação, o negócio está muito assente numa só área (...) aumentar o volume de negócios"	Não	"podia ser mais"

Fonte: Elaboração própria

Considerando todas as situações salientam-se dois casos. O casal número 6 que referiu respostas iguais, mas com afirmações diferentes. Na situação de sucesso a mulher indicou: "temos vindo a evoluir ao longo do tempo", enquanto que o marido indicou que os seus motivos eram a um nível mais pessoal: "para mim é, porque sinto-me realizado com o que faço e sinto que os clientes estão contentes com aquilo que faço". Repete-se o mesmo na rentabilidade, ambos indicam que não é rentável, referindo a esposa que "deveria ser mais (...) dá para a gente cobrir as despesas, se fosse mais rentável se calhar poderíamos ter uns salários melhores", enquanto ele explica o porque dessa situação: "não é rentável porque é um negócio de subsistência, os clientes estando satisfeitos não valorizam economicamente o esforço que a gente faz".

O casal brasileiro (caso 2) destaca a rentabilidade que têm comparando com ponto de vista do mesmo negócio no Brasil ao afirmarem: "muito rentável para a gente(...) pelo que a gente ganha aqui, a gente não ganharia no Brasil com o trabalho que tem aqui. Mas assim, também a gente trabalha aqui muito mais que a gente trabalhava lá (...) ela por ela (...) aqui ganha quatro vezes mais do que lá, mas lá tem um gasto financeiro muito alto, os impostos, as taxas (...), no entanto lá também há alguns benefícios". Evidenciando assim que a perspectiva de sucesso e rentabilidade são abstratos, encontrando-se intrinsecamente relacionados com os ideais, experiências anteriores e julgamento de cada uma das pessoas.

Questões como estas apelam a uma análise subjetiva porque não se apresentaram valores para caracterizarem, por exemplo, a rentabilidade, podendo assim diferir a noção e respetiva interpretação que cada um dos entrevistados faz. Através das respostas obtidas nota-se que cada indivíduo tem o conceito de acordo com os seus objetivos, experiência e mentalidade.

O caso que mais se destacou por estar de acordo com um estudo na revisão de literatura é o caso 5, sendo que a mulher afirmou que não pretende fazer crescer mais o negócio sendo que traria mais gastos e responsabilidades que não lhe interessam. Ponto

concordante com os entrevistados de Bensemman e Hall, (2010), que preferem manter o negócio modesto e controlado do que este cresça demasiado, um risco que se pode estudar futuramente.

#### **4.2.2. História da empresa e relação do casal**

As razões que originam a criação de uma empresa podem ser diversas, no entanto quando se filtram as mais preponderantes, revelam-se muito semelhantes independentemente do tipo de empresa.

Na presente investigação salientam-se os motivos mais recorrentes e as respostas mais singulares dos dezasseis entrevistados, deixando-se de parte quem entrou posteriormente à formação da empresa e o caso da entrevistada do caso 1; este caso específico só será discutido em tópicos onde se considere existir informação relevante, uma vez que o negócio foi criado pelo falecido marido.

Em relação às causas mais comuns, uma das mais referidas foi o desemprego, sendo mencionada por sete indivíduos. O entrevistado do caso 10 assinalou concretamente que na altura tinham duas condicionantes, “o pico da crise em Portugal e os órgãos de comunicação que não estavam a contratar ninguém”, estando ambos na situação de desempregados definiram duas possíveis soluções “emigrar ou criar um negócio por conta própria, optámos por criar o negócio por conta própria”.

Outro motivo bastante recorrente é o desejo de se ter o próprio negócio, mencionado explicitamente como sendo a causa por sete pessoas. No caso 7, a mulher era quem tinha mais presente esta vontade: “é um projeto que eu tinha na gaveta, já idealizado há bastante tempo (...) porque a minha formação base é em gerontologia, e portanto, gostaria de colocar à disposição das pessoas cuidados especializados daquilo que existia no mercado (...) fomos conversando e a ideia surgiu de criarmos o negócio juntos”.

Já no caso 8 foi referido o exemplo dos pais e o seu apoio, sendo que “os nossos pais tinham o seu próprio negócio” e os motivaram para fazerem o mesmo de forma a terem assim “melhores condições de vida”.

A experiência profissional adquirida anteriormente é um ponto referido como motivo e dois casos, dos nove estudados. O senhor do caso 6 explica sucintamente a ligação entre os seus motivos que levaram à criação da empresa ao referir “estava desempregado, a experiência que tinha era considerável e a solicitação dos clientes [também existia]”, representando um dos casos que apresentou causas múltiplas.

Porém a tabela 6 demonstra que a experiência é algo comum na maioria dos casos, até no caso 1 que se encontra analisado à parte, como referido atrás. Indicando assim, indiretamente, ser um ponto que pode ter elevado peso na motivação para a criação de um negócio, fator não muito evidenciado na literatura e que deveria ser objeto de análise em futuras investigações.

Tabela 6 - Experiência existente por cada caso

Caso	Sector	Estado	Experiência na área	S/experiência na área	Sem experiência
Caso 2	Restauração	Casados	Ambos	-	-
Caso 3	Restauração	Casados	Ambos	-	-
Caso 4	Café/Pastelaria	Casados	-	Ambos	-
Caso 5	Contabilidade	Casados	Mulher	-	-
Caso 6	Informática	Casados	Marido	-	-
Caso 7	Apoio Domiciliário	Casados	-	Marido	Mulher
Caso 8	Seguros	Casados	Marido	-	Mulher
Caso 9	Tatuagens	Casal	Ambos	-	-
Caso 10	Centro de Formações	Casados	-	-	Ambos

Fonte: Elaboração própria

Somente em dois casos não apresentavam experiência no seu setor de atividade, os casos 4 e 10. Podendo verificar-se mais pormenorizadamente através das respostas apresentadas na tabela nº 6, sendo que o casal do caso 4 nunca trabalhou na área, e o do caso 10 nunca tinham trabalhado antes, porém ambos têm formação numa das áreas de negócios da empresa, não sendo essa a atividade principal da empresa que é multifacetada.

O caso 7 não se encaixa em nenhuma das situações: o casal não tem experiência na área, no entanto já foi mencionado anteriormente que a mulher tem formação e experiência académica. Experiência académica não se considera como sendo experiência profissional.

O caso 8 na questão da experiência tem um destaque especial, visto que na tabela está representada unicamente uma das empresas: a de seguros. Na empresa de mobiliário não se aplica, pois, o negócio é *franchising*, fornecendo a empresa titular do franchise o conhecimento ao casal: “a gente começou em *franchising* (...) e o *franchising* ensina muita coisa (...) faz tudo, abre-te a empresa, diz-te onde estão os fornecedores, ensina-te faturação, faz tudo. Por isso é que tens que pagar no fim do mês x por cento a eles”.

Um caso especial que não se enquadra nas razões apontadas até aqui para a criação do negócio é representado pelo caso 5. Neste, a funcionária que trabalhava para o seu genro, viu surgir a oportunidade de compra do negócio: “houve uma fase em que me apercebi que o dono da empresa já não sabia metade das coisas que se passavam na empresa, ou seja, os clientes eram meus, da contabilidade, o controlo era meu, e apercebi-me que ele se queria desfazer da empresa e foi aí que chegamos a [ponto de efetuarmos] negócio” este fator deveu-se ao facto do negócio ter começado “com equipamentos informáticos (...) mas como esse negócio não era rentável, começámos a enveredar pela contabilidade”.

Outro motivo peculiar está presente no caso 4, que consiste na criação do empreendimento de forma a gerar um posto de trabalho ao filho que futuramente ficaria com o negócio. A ideia original foi da mulher, tendo o casal residido em França, que ao voltar para Portugal resolveu investir no negócio, cujo grande objetivo era proporcionar um adequado futuro para o filho, sendo por isso o filho sócio.

Ao nível das motivações apresentadas pelos estrangeiros do caso 2 e 4 para investirem em Portugal, mais precisamente no interior/centro, foi por ambos apreciarem a qualidade de vida associada a esta região. A mulher do caso 2 explicou que decidiram concretizar o negócio após viajarem “por Portugal inteiro pela *internet*”, ficando na dúvida entre três cidades portuguesas “Viseu, Coimbra e Portimão”. Através do aconselhamento de “alguns amigos portugueses lá no Brasil falaram que entre Coimbra e Viseu, seria melhor Viseu pelas características, pela cidade e sua qualidade de vida”. Comparando entre Viseu e Portimão, Viseu foi o destino escolhido devido ao “custo de vida, pelo tipo de cidade, aqui é muito turístico” e com mais “espectativa”. No caso 4 também foram mencionadas questões de saúde da mulher, sendo que Portugal favorecia essa saúde devido ao bom clima.

Em relação às dificuldades sentidas na criação ou na aquisição das empresas, estas são muito diversificadas e variam de caso para caso, pois as dificuldades indicadas por uns não são necessariamente a de outros. Essas dificuldades estão sucintamente descritas na tabela 7.

Tabela 7 - Dificuldades por caso

Caso	Sector	Dificuldades
Caso 1	Restauração	Adquirir clientes e contratar pessoas.
Caso 2	Restauração	"Mentalidade do português do centro norte".
Caso 3	Restauração	"As dificuldades são agora, não foram antes".

Caso 4	Café/Pastelaria	Idioma e a burocracia para a constituição da empresa.
Caso 5	Contabilidade	Questões na área ("na altura era o POC").
Caso 6	Informática	"Contratar pessoas".
Caso 7	Apoio Domiciliário	"Sustentabilidade até conseguirmos angariar clientes".
Caso 8	Seguros e comércio	"Carteira de cliente" / nenhuma.
Caso 9	Tatuagens	"Não houve grande dificuldade (...) a dificuldade é burocrática (...) as coisas que dizem e não é e vice-versa (...) ser mal-informada".
Caso 10	Centro de Formação	"Gerir, perceber como gastar de modo a produzir".

Fonte: Elaboração própria

Salienta-se a existência de quem não indicasse dificuldades inicialmente, como no caso 3, o qual indicou que: “a vida antigamente era muito melhor (...) não sentíamos dificuldade nenhuma, primeiro porque estávamos habituados (...) a casa estava sempre cheia, tínhamos bastantes funcionários, então nessa fase não houve dificuldades” e no caso 8, por sustentar a sua ação nas regras do *franchising*. O nível de dificuldade também foi indicado como estando em diminuição constante graças ao apoio de outros intervenientes como o seu serviço de contabilidade referida pelo casal nº 4.

A fase inicial é sempre mais problemática, como referiu o casal do caso 7 ao salientar que "o primeiro ano é um ano muito instável a nível financeiro", situação que as empresas costumam vivenciar, obviamente com impactos distintos de caso para caso.

Existe uma concordância na questão da dificuldade na angariação de clientes pelos casos 1, 7 e 8, tendo a entrevistada do caso 1 referido que “a confiança é difícil de construir mas a desconfiança é muito fácil de construir” tendo a mudança de localização obrigado a recomeçar a angariação de novos clientes, apesar de alguns se terem mantido mesmo com a mudança de cidade.

Existem três casos de casais emigrantes, oriundos do Brasil, da China e da França. A primeira dificuldade que se levantou no imediato foi o idioma, que se encontra associado com mais intensidade aos franceses e aos chineses, não criando, porém, um entrave aos brasileiros porque o idioma é o mesmo. A entrevistada do caso 1 não referiu a língua como dificuldade, por ter vindo nos anos 80 para Portugal e por representar algo que foi aprendendo, porém só ao nível mais básico e apenas para o exercício do trabalho. Ultrapassada essa dificuldade, as seguintes que foram identificadas são interessantes, no sentido de haver perspetivas diferentes associadas à realidade que experienciaram nos seus países de origem comparativamente com Portugal.

Um motivo identificado e característico é a questão da burocracia presente na criação de uma empresa. Esta variável foi considerada pelos brasileiros como um ponto que não criou problemas, sendo que comparativamente com o Brasil a burocracia em Portugal é até mais rápida e acessível, “aqui é muito mais fácil, no Brasil você leva 3 meses mais ou menos para abrir uma empresa” enquanto que em Portugal demorou “3 dias, 4 dias (...) tendo a documentação” além de já terem planejado previamente “a gente planejou 3 anos para vir”. Contrariamente, os franceses salientaram que a burocracia portuguesa é complicada comparativamente com o mesmo processo em França. Na situação dos chineses, tendo a empresa já sido criada há umas décadas, não houve referência a nenhum problema especial com a burocracia.

Um sentimento que a mulher francesa manifestou foi a diferença no tratamento. Ao ser estrangeira afirmou que a sua receção como turista era ótima, mas como emigrante, a criar o seu próprio negócio tornou-se fria por parte dos portugueses, chegando mesmo a referenciar os portugueses como “invejosos, complicados e queixinhas”. Diz que se justifica pela mentalidade, e que sofreu duras críticas por ser francesa e por só saber falar francês, situação que, no entanto, tem vindo a ultrapassar aos poucos, aprendendo o idioma português, pelo menos as terminologias mais necessárias no trabalho.

Os três casos têm em comum a vinda para Portugal tendo por partida outro país com uma cultura diferente, porém o caso 1 destaca-se ao ter sido uma ocorrência que aconteceu nos anos 80 enquanto que os dois restantes casos ocorreram recentemente (ambos em 2018). Foi descrito que, no período em questão, a comunidade chinesa era uma minoria muito reduzida no país, mas que se caracterizava pela entreatajuda. Quando uma pessoa de nacionalidade chinesa chegava a Portugal, mais concretamente a Lisboa, existiam redes de conhecimentos entre a comunidade chinesa que permitiam ajudar na procura de emprego do recém-chegado, usualmente em negócios geridos por chineses em todo o país.

A pesquisa online e a comunicação com pessoas conhecidas para se obter *feedback* mencionadas pelo casal brasileiro, é algo acessível e possível nos dias de hoje, mas impossível noutras épocas sem que se viajasse realmente para se averiguar concretamente acerca das condições apresentadas pelos países/cidades escolhidas.

Nesta dimensão verifica-se que os casais se tornam *copreneurs* no momento da criação da empresa ou posteriormente, com a entrada mais tardia do cônjuge, sendo assim um casal que partilha a vida familiar e a vida laboral, como indica Marshack, (1993).

Os motivos mencionados pelos entrevistados para a criação do empreendimento são diversos, como é referido na revisão de literatura, sendo alguns comuns como a questão do desemprego, oportunidades (Seymour, 2002) e outros invulgares, como o exemplo da criação do negócio como forma de assegurar o futuro do filho presente no caso 4. Razões associadas com o casal em si, como melhoria na compreensão e na relação não são consideradas como motivos iniciais, mas antes que surgem posteriormente.

Ao nível das dificuldades mais sentidas na criação/aquisição do negócio há dois pontos pertinentes a salientar. A primeira cinge-se à situação descrita por um dos indivíduos sobre a instabilidade financeira inicial, sendo um dos desafios inevitáveis em qualquer *start-up* como referido por Nelton (1986).

O segundo ponto são as dificuldades sentidas pelos casos dos *copreneurs* imigrantes, sendo que além das dificuldades consideradas normais na criação de um empreendimento, a mudança de país traz mais adversidades como o idioma e outros fatores como a cultura do país, sendo que neste caso foi mais referida a questão da burocracia. Isto é um tópico que não é referido em estudos *copreneurs* anteriores, pois centram-se na questão do casal e do trabalho, sem considerarem variáveis culturais como a imigração que podem trazer uma dinâmica diferente à situação vivenciada.

#### **4.2.3. A relação copreneur**

O conceito *copreneur* não é conhecido pelos entrevistados por esse nome, mas reconhecem a situação que vivem enquanto casal com atividade em conjunto, e consideram a situação como sendo algo normal, e bastante comum, no mundo empresarial que os rodeia.

Sendo inquiridos se consideram a relação profissional que têm como uma pareceria semelhante a um casamento, existiram respostas diferentes mesmo entre cônjuges, devido a ser uma pergunta, de certa forma, demasiado abrangente e até subjetiva perante a diversidade de situações vivenciadas. Grande parte dos casais indicou que é diferente, que é um trabalho no qual trabalham juntos, mas com separação dos campos de ação, um entrevistado referiu: “somos duas pessoas que são parceiras para fazer um negócio funcionar (...) semelhante a um casamento (...) mas com objetivos mais claros, definidos e a curto prazo”. Já quem trabalha na área da restauração indica que é diferente, “mas não é completamente, porque [vivem] a realidade mais no restaurante do que em casa” devido a grande parte do tempo ser passado no local de trabalho.

Além disso consideram, em unanimidade, que as relações familiares são o mais importante e que a confiança é fundamental, tanto na relação matrimonial como na relação empresarial. Sendo descrita pelos *copreneurs* como “confiança é confiar a 100%” (caso 2) e que se “tem ou não se tem” não havendo meio termo (caso 5).

Nas respostas mais explícitas, ao tentarem dar sentido ao conceito, todas elas assentam em confiar nas atitudes ou decisões tomadas pelo parceiro. Tal pode ser confirmado com expressões dos entrevistados como:

- Caso 6 - ela: "a confiança é depositar a confiança um no outro, nas atitudes que cada um toma"; ele: "a confiança é eu pedir uma coisa ou saber que faz uma coisa e não ter de se preocupar; delegar";
- Caso 9 - ela: "ou há confiança ou não confias, não podes estar no meio termo"; ele: "tens confiança que a outra pessoa vai fazer o melhor de si ou não (...) seja no trabalho ou na vida pessoal";
- Caso 10 – ele: "no nosso caso concreto envolve bastar a assinatura de um para se desfazer a empresa (...) para tomar decisões".

No caso 7 ambos os membros do casal indicaram que em momentos que não haja oportunidade de reunir e decidir “é tomada a confiança na decisão da outra pessoa”, mas a senhora elucida ao indicar que cada um tem as suas responsabilidades dentro da empresa e que “[confia] plenamente naquilo que ele está a fazer (...) não [estando] constantemente a questionar sobre isso” demonstrando assim o nível de confiança que depositam um no outro.

Além deste fator fulcral, foram questionados que outros elementos eram igualmente necessários para existir uma boa relação com o cônjuge, seja em casa ou no trabalho. Foram mencionados “o respeito (sendo o elemento mencionado por quatro casais), cumplicidade, companheirismo, amor, aceitação, paciência e o diálogo”. O esposo do caso 6 indicou “a estabilidade financeira, emocional, tudo” enquanto houvesse quem mencionasse que “é preciso gostar” do que se faz, com quem se lida (caso 9) e que é necessário não falar do trabalho em casa (caso 10).

O marido no caso 8 chega a afirmar: "não é discussão é conversar, (...) haver muita compreensão, e para existir sucesso relacional a nível profissional e pessoal tem que haver cumplicidade (...), se não houver cumplicidade existe desconfiança se não há confiança não há relação não há profissionalismo”.

No guião existe uma lista de vários aspetos normalmente associados à relação *copreneur*, sendo pedido que comentassem caso estes não tivessem sido mencionados durante a entrevista, de forma a ver-se a relevância dada pelos *copreneurs*. Da listagem, presente no guião no Anexo 1, são brevemente analisadas quatro rubricas.

O primeiro tópico é a flexibilidade, ponto considerado importante para todos os casais, mas o nível de flexibilidade varia de caso para caso havendo quem indique ser menor que o desejado. Esta situação é indicada por cinco dos nove casos, que indicam ter a flexibilidade essencial, mas que um dos objetivos é ganhar mais, como indicam no caso 2 ao afirmarem: ele: "é importante, agora a gente vai começar a ter mais depois de 2 anos (...) é uma meta (...) a máquina tem que funcionar sem a gente estar aqui, se não, não vai crescer". Já no caso 9 a mulher afirma que têm e que até necessitam ter mais, complementando o marido ao afirmar que com a flexibilidade se consegue: "gerir muito melhor, e isso dá qualidade de vida e também facilita como família; é um dos pontos se calhar mais importantes".

Quanto ao ponto do tempo este é definido como algo que se dissipa, "o tempo aqui parece que voa" (esposa no caso 2), mencionado por todos os casos. Como referido pela esposa no caso 5: "tempo é mais complicado, rouba-se um bocado de tempo à família, o tempo é escasso; é pouco tempo porque acabamos por estar mais tempo a trabalhar do que em casa", sendo visão concordante por quase todos, exceto por três casos. No caso 8 afirmam ter tempo para as filhas, sendo isso o essencial.

Porém há quem tenha a resposta diferente para a questão do tempo, que é a necessidade de se fazer uma boa gestão ao tempo de forma a "fazer um horário que dê para tratar de tudo" (esposa do caso 7). A forma como se gere é considerada fulcral, pois é o que permite ter mais ou menos tempo; "depende, daquilo que a gente deixa, a gente tem a possibilidade de ganhar tempo quando queremos, no entanto, não ganhamos mais porque não queremos, porque estamos bem, queremos trabalhar, dar aos cliente aquilo que eles querem que é o nosso tempo, e acabamos de abdicar um pouco do nosso, por exemplo o trabalharmos ao sábado" (esposa do caso 9). O casal deste último caso teve a experiência de ter aberto a empresa primeiramente em Lisboa, e o marido indicou que "em Lisboa é muito mais difícil ter tempo para tudo (...) perde-se muito tempo no trânsito (...) a localização pode ser um aspeto importante para fazermos o nosso horário e organizarmo-nos".

Nos casos de restauração, eles já tinham afirmado que passam muito tempo juntos, porém afirmam que não é o mesmo pois “não é ambiente familiar”, situação que ocorre também no caso 4.

A questão das ambições ou sonhos serem comuns ou não, é questionado, sendo que a maioria afirma serem de ambos, porém no caso 10 o entrevistado afirma que “cada um tem as suas, temos é alguns comuns a nível familiar e para empresa temos uma visão de crescimento”, sendo uma visão que parece ser mais consciente.

O último na lista é o nível do compromisso, sendo afirmado por todos os sujeitos como elevado seja perante o negócio ou perante o seu relacionamento, sendo responsabilidade de ambos os elementos do casal. No caso 7 afirmaram ter renovado o compromisso e o marido afirmou: “é sempre um compromisso e responsabilidade, profissional e familiar; acabam por estar as duas ligadas, certamente se houver uma parte fraca tanto parte empresarial como a parte familiar se vai ressentir”.

Foi questionado se o negócio fortalece de alguma forma a vida pessoal do casal, de forma a diminuir a possibilidade de conflito ou até mesmo de separação. Houve quem referisse que não, que são coisas independentes por isso que é indiferente, mencionado por nove dos dezassete entrevistados. Há quem declare que é algo que varia, "varia, é uma variável", indicado pelo casal do caso 2 ao indicar: esposa - "depende da época do mês"; marido - "depende do humor, tem assuntos no restaurante que não influencia tanto ou tem outros que mexe total nos dois".

Porém há quem veja como causa de fortalecimento, através de benefícios como compreender o trabalho e a exigência do mesmo, como indicado pelo marido do caso 5 “ganha-se uma certa duplicidade (...) uma ajuda mútua (...) não fazia ideia de quanto difícil era este trabalho, muito exigente” e pela mulher do caso 8 em relação ao negócio dos seguros.

Ainda no caso 8, o casal passou por uma situação com o negócio de mobiliário que indicaram fortalecer a relação: “ tínhamos uma empresa grande com muitos funcionários e na altura da crise a Câmara fez a duplicação da estrada e não entravam clientes com as obras; vivemos momentos difíceis, de como pagar a toda gente, nesses momento difícil optamos por vender e sempre estivemos juntos, não se criou um problema de cada um puxar para o seu lado, ou indicar que a culpa foi tua; em momentos difíceis nós conseguimos ainda estar mais juntos (...) há casos onde perante dificuldades vai um para cada lado, nós unimo-nos mais e vivemos as dificuldades em conjunto”.

Outra visão diferente é a do caso 9, ao indicar: “sim, o negócio fortalece a relação porque a parceria que existe entre nós obviamente é baseada em sentimentos mas somos também dois profissionais, e assim sendo temos de pensar nos destinos daquela casa, das pessoas a quem fornecemos serviços e das pessoas que trabalham connosco e nos ajudam; não pode ser um cenário ‘ah é tao aborrecido, adeus’, não se pode fazer isto, há que ter uma preocupação, o objetivo de uma empresa é fazer dinheiro mas no momento em que existe, ela é responsável pelas pessoas que trabalham nela e pelas pessoas a quem serve, e essa responsabilidade tem que ser respeitada”.

Considerando as influências que a vida familiar implica na atividade empresarial, e vice-versa, foi questionado a perspetiva que os *copreneurs* têm em relação a elas de acordo com as suas vivências, de forma a entender-se melhor o que eles estabelecem desta dinâmica entre casa/trabalho. Na tabela seguinte pode-se identificar as respostas fornecidas pelos dezassete entrevistados, no entanto houve quem tivesse complementado a sua resposta com mais argumentos, de forma a melhor se entender o seu ponto de vista.

Tabela 8 - Influência exercida

Caso	Sector	Parceiro	Família influencia negócio	Negócio influencia família
Caso 2	Restauração	Mulher	Indiferente	Indiferente
		Marido	Indiferente	Indiferente
Caso 3	Restauração	Mulher	Beneficia	Indiferente
		Marido	Beneficia	Prejudica
Caso 4	Café/Pastelaria	Mulher	Indiferente	Prejudica
		Marido	Indiferente	Indiferente
Caso 5	Contabilidade	Mulher	Beneficia	Prejudica
		Marido	Beneficia	Indiferente
Caso 6	Informática	Mulher	Indiferente	Indiferente
		Marido	Beneficia	Prejudica
Caso 7	Apoio Domiciliário	Mulher	Indiferente	Indiferente
		Marido	Indiferente	Beneficia
Caso 8	Seguros e comércio	Mulher	Beneficia	Beneficia
		Marido	Beneficia	Beneficia
Caso 9	Tatuagens	Mulher	Beneficia	Indiferente
		Marido	Beneficia	Indiferente
Caso 10	Centro de Formações	Marido	Indiferente	Prejudica

Fonte: Elaboração própria

Em relação à influência familiar sobre a atividade empresarial, oito pessoas entenderam ser benéfica enquanto que as restantes, nove, consideraram indiferente. Quem argumentou nas suas respostas indicou ser benéfico devido a “eu tenho que ter uma estabilidade na vida familiar grande para poder ter um bom desempenho profissional” (mulher do caso 5); “é importante, primordial, se não houver uma boa relação pessoal a empresa não funciona, por vezes não somos capazes de deixar os problemas a montante” (marido do caso 5) e ser considerado “mais uma motivação” (marido do caso 6). Já a nível do indiferente foi complementado uma única vez indicando que a “vida familiar é muito pacífica, portanto nem beneficia muito nem prejudica” (mulher do caso 7).

Quanto à empresa influenciar a vida familiar, nove pessoas consideraram indiferente face a três que consideraram benéfico e os restantes cinco classificaram com sendo prejudicial. A indiferença foi apoiada com a lógica “eu sei distinguir as coisas” (marido do caso 5) ou “porque fica ali no meio, porque não prejudica, mas por vezes, trabalho 24 horas e obviamente às vezes as situações familiares ficam condicionadas pelo meu trabalho; beneficia-me em termos financeiros de me gerir (...) tenho aqui este balanço porque não há nada que pese mais” (mulher do caso 7), já houve quem indicasse que isso aí “depende da pessoa em si” (marido do caso 9). No ponto de vista positivo, há quem indique uma resposta semelhante ao reverso da moeda anteriormente visto, “beneficia, e muito, se o dia correr bem na empresa o dia em casa corre bem, felizmente são quase todos” (esposa do caso 8). A nível negativo, há quem afirme que “tem dias, às vezes acredito que influencia, quando influencia quase sempre é prejudicial” (esposa do caso 5), ou é “mais perto do prejudicial que indiferente, porque os problemas da empresa efetivamente chegam a casa, enquanto é raro os de casa chagarem a empresa” (esposo do caso 10) ou há quem indique que é prejudicial “porque passo aqui muito tempo (no trabalho)” (marido do caso 6).

Assim sendo foi questionado, face a toda a história que viveram neste modo de vida, qual é o sucesso geral que dão à empresa que detêm. Para uma medição foi dada uma escala ímpar de 1-mau a 5-muito bom, na qual os resultados fornecidos indicaram que a maioria indicou positivo, sete muito bom e nove bom. Os restantes três deixaram uma nota intermédia.

Obtiveram-se dezanove respostas, duas a mais devido ao sucesso das duas empresas do caso 8 serem aqui distinguidas, na qual a de serviços recebeu uma pontuação de 5 e a de mobiliário de 3, de ambos os cônjuges, devido à forte evolução da primeira face ao retrocesso da segunda. As várias variáveis que usaram para determinar a pontuação foram: objetivos cumpridos, comparação da atualidade com o passado, ser

autossuficiente, gerar mais valias, a empresa crescer ao nível de Volume de Negócios (VN) e trabalhadores. Duas das respostas mais marcantes foram do caso 10 ao indicar “o modo como as coisas ocorreram, a velocidade com que as coisas se estão a desenvolver, o VN que está a ser produzido, a quantidade de clientes que é para mim uma questão muito importante (...) é importante diversificar por isso considero 3,5 (arredondado fica 4) porque a empresa ainda esta pouco diversificada, ainda há muitas ações concentradas apenas numa área de negócios” mostrando o quando a questão de diversificação é considerada importante neste negócio; já no caso do esposo do caso 5 indicou “não sei se conta muito ser juiz em causa própria”, mostrando o quanto uma avaliação sem ser neutra pode influenciar a sua visão nesta avaliação, sendo que avaliou com 3 enquanto a mulher avaliou com 4. Sem ser este último caso, todos os casais avaliaram da mesma forma as respetivas empresas.

Face à questão se alcançaram o que pretendiam inicialmente, foram encurtadas as respostas para quinze dos dezassete entrevistados, pois dois entraram posteriormente e por esse facto as suas respostas não foram consideradas. Das quinze respostas, oito indivíduos indicaram atingir e até superar, a esposa do caso 5 afirmou: "nunca se alcança tudo aquilo que nós sonhamos, porque o nosso sonho normalmente é enorme; normalmente quando a gente atinge um patamar quer mais um bocadinho, até ficar com a satisfação concluída nunca se lá chega; o primeiro objetivo que era a empresa ser autossustentável, esse foi cumprido, tudo o que vier por aí á frente são acréscimos". Os restantes sete entrevistados indicaram ainda não terem alcançado o que idealizaram. Desse grupo, o caso 3 é um caso distinto, sendo que em anos anteriores alcançaram o seu objetivo, mas houve um retrocesso e atualmente estão numa situação em que não se encontram satisfeitos pois não tem o número de trabalhadores desejados e não tem confiança para “deixar o estabelecimento sem um de nós a supervisionar”. Os restantes casos cingem-se a questões de retorno do investimento, aquisição de uma maior equipa, ser autossuficiente, crescimento e por último uma questão característica e única do caso 10 de não se trabalhar na área de comunicação como idealizado inicialmente.

O conceito de *copreneur* é desconhecido para o público em geral, porém a sua definição é considerada conhecida pelos entrevistados. Seymour (2002) disse que esta forma de organizar o negócio estava em ascensão e de acordo com o conhecimento das pessoas entrevistadas, *copreneurs* é uma situação presente em bastantes negócios.

A ausência de certos fatores considerados importantes na relação pode deteriorá-la, fatores estes como: a igualdade, a independência e a confiança (Machek *et al.*, 2015). Destes fatores a confiança foi considerado um ponto preponderante para o sucesso da

relação pessoal, bem como da relação laboral (Nelton, 1986; Cole e Johnson, 2007), sendo também considerada essencial pelos entrevistados. Em regra, o significado atribuído pelos casais estava associado a confiar nas atitudes ou nas decisões tomadas pelo parceiro.

A compatibilidade das motivações de ambas as partes do casal é considerado por Nelton (1986) necessária para o negócio prosperar e manter a relação vigorosa, algo que a maioria dos casais afirma ser muito relevante, contudo um dos entrevistados salientou que é normal existirem essas motivações comuns em especial em relação à empresa, podendo variar ao nível familiar e individual, domínios onde cada pessoa tem as suas motivações.

#### **4.2.4. Os papéis desempenhados**

O modelo tradicional de que as tarefas desempenhadas se baseiam no fator género é um ponto ainda muito debatido, mas atualmente tem vindo a ser muito colocado em causa pelas exigências de elevado profissionalismo colocadas pelos mercados.

No papel de quem é que se encontra mais envolvido com a lida doméstica, identificaram-se três casais que distribuem as tarefas de acordo com o modelo tradicional, ou seja, a mulher é que se ocupa inteiramente das tarefas caseiras. No caso 10 o casal tem uma “empregada doméstica”, dividindo as restantes tarefas que têm: “nos temos uma aplicação para execução da lista de tarefas (...) nós passamos pouco tempo em casa e então tivemos de contratar uma senhora de limpezas e temos um aspirador automático”.

Os restantes cinco casais dividem essas tarefas, dois afirmam completa divisão e três indicam divisão a pender mais para um dos cônjuges, dois mais na mulher e um mais no marido. No caso 4, o casal afirma que ao encontrarem-se casados há 33 anos, eles fazem tudo em conjunto, definem bem quem faz o quê, e sem considerações de as tarefas se dividirem de acordo com o género.

Existem casais que aparentam ter o modelo da mulher a tratar da lida doméstica, com o desempenho das tarefas tradicionalmente associadas ao papel de mulher. Contudo, quando questionados eles indicam não haver essa divisão por motivos de género. No caso 2 a mulher afirma: “é indiferente, é assim: ele é mais voltado ao restaurante, eu fico por conta mais das meninas, mas é indiferente se precisar a gente fala e define em família”, no caso 3 o casal indicou que a mulher faz a lida doméstica e trata dos filhos, sendo algo definido em conjunto e que associam também à questão do marido passar mais tempo no trabalho, salientado a esposa “eu faço tudo em casa”.

Em unanimidade todos os casais afirmam não haver tarefas de homem ou de mulher, seja em casa ou no trabalho, tendo a esposa do caso 9 indicado se necessário “prego [um prego na parede] igual e ele limpa a casa de banho; se calhar é mais fácil para um homem um trabalho específico, mas se for preciso faço” ou o oposto ao papel tradicional do género no caso 2 afirmando "se tivesse isso eu seria a mulher da relação, porque eu faço tudo que uma mulher faz", isto porque no restaurante ele está encarregado da cozinha.

Quanto à divisão de tarefas na organização, foi primeiro questionado quem se encontra mais envolvido em gerir o negócio. As respostas foram diversas, dos nove casais, cinco associam a um dos elementos, indicando no caso 10 "a nível de gestão do negócio a questão cá mais sobre ela, eu fico com uma parte mais criativa e de marketing". No 8º caso, que têm duas empresas, associam cada um dos negócios a cada um dos elementos do casal, devido a cada um estar mais por dentro de um dos dois negócios, “ela é que percebe de móveis e eu de seguros”, mesmo trabalhando ambos nas duas empresas.

Os restantes três casais indicam ser executada em conjunto, o caso 3 e 4 indicaram ser tudo feito e decidido em conjunto enquanto que o casal 7 afirma estar dividido por áreas, tendo a esposa dito: “na minha opinião é que está muito dividida, porquê? Porque ele tem mais a parte financeira e eu tenho toda a parte de gestão de serviços, portanto uma sem a outra não funciona, eu sou responsável por esta parte da gestão e ele da outra, para mim é 50/50”.

Este fio condutor direciona ao tópico da tomada de decisão, de como são tomadas as decisões na empresa, se individualmente ou em conjunto. Neste aspeto o foco centra-se no tipo de decisão, ou seja, o tipo de decisão faz variar a resposta. Decisões menores, que dependam da função de cada um, ou que não influenciem de forma significativa a empresa, são tomadas por cada um, decisões importantes são tomadas em conjunto. Assim sendo, todos os casais indicaram tomar as decisões em conjunto, exceto o casal número 5: "ela é que toma as decisões, eu sou subalternizado, eu também não domino os dossiês, eu não gosto de opinar sobre aquilo que não domino, ninguém me apanha em falso, se eu não dominar não me meto”, tendo a mulher referido que “nesse caso falamos e peço-lhe a opinião” havendo da mesma da mesma forma a influência por parte do marido, mesmo que mínima, porque também contribui para a decisão.

Na situação do caso 4, o casal indica que as tomadas de decisão significativas são tomadas em conjunto, ao nível familiar. O filho em certas decisões também fornece a sua opinião, porém um facto interessante é que tanto a mulher como o marido afirmaram que em caso de indecisão a última palavra é dela/dele. Esta informação pode ser interpretada

como uma discordância, mas tal resposta pode dever-se à percepção quanto às tomadas de decisão em que cada um estaria a pensar, ou então assumindo que resolvem conversando sempre, e que depois dão a entender que o outro é que fica com a palavra final.

No caso 1, as decisões são tomadas com a senhora e os dois filhos mais velhos, havendo mesmo certas decisões que já são tomadas unicamente pelos filhos, por exemplo na área dos recursos humanos.

Por fim, ao nível das responsabilidades definidas para cada elemento do casal na situação concreta do trabalho verifica-se que há três tipos de casos distintos, as que foram atribuídas desde o início de acordo com as capacidades técnicas, experiência ou como diz o sujeito do caso 10 “as áreas de *expertise*”, que acontece na maioria dos casos. A outra situação é havendo uma evolução, como afirmam no caso 4 eles têm a sua função bem definida, tudo bem organizado, mas só foi possível isso acontecer com o decorrer do tempo, ou seja, pela tentativa erro. E por último no caso 2 indicaram que têm as suas funções específicas, mas que essa divisão é versátil conforme as necessidades: “a gente tem cada um a sua função, mas se ele tiver que fazer a parte administrativa ele faz, se eu tiver que ir para a cozinha eu vou, entendeu, não tem eu só faço isso você só faz aquilo”.

Nesta dimensão dos papéis é interessante confirmar que a estrutura tradicional de família, onde os papéis e responsabilidades são definidos pelo género e que o empreendedor é o marido (Blenkinsopp e Owens, 2010), tem vindo a desvanecer-se, assistindo-se a uma distribuição mais baseada na competência e na igualdade. Vislumbra-se um pouco do sentido tradicional nos casos em que a mulher ainda é a única envolvida a gerir a lida doméstica/agregado familiar, mesmo considerando que é fruto de uma decisão que o casal tomou, pois a cultura e o ensinamento profundamente enraizado na sociedade é algo que vêm do passado dos indivíduos e pode manter-se sem ter-se a completa percepção como refere Bensemman e Hall, (2010).

Há casos onde o marido assume o papel principal na empresa, como há casos onde é a mulher assumir esse papel, e outros, onde assumem ambos um papel partilhado. Isto vem acentuar a crescente desmitificação do homem como único líder e empreendedor nos casos de *Copreneurship* (Blenkinsopp e Owens, 2010). Além de refletirem uma sustentação dos papéis desempenhados nas capacidades de cada um, num sentido de se complementarem (Deacon et al., 2014).

A ideologia de Nelton, (1986) de existir igualdade em todos os aspetos ser considerada irrealista é contrariada neste estudo como noutros, onde existem casos de partilha de tarefas e responsabilidades tanto em casa como no trabalho. Podendo as competências e as responsabilidades diferirem, mas sendo igualmente relevantes para o sucesso do negócio.

Na tomada de decisão verificou-se que, nas consideradas importantes todos os casais indicaram ser uma decisão conjunta, ou no mínimo ouvem a opinião do cônjuge, demonstrando assim que ambos os membros do casal influenciam a decisão, de forma direta ou indireta.

Na sua globalidade os casos demonstram que cada empreendimento pode ter associada uma estrutura distinta, a nível dos papéis /responsabilidades de cada um e o seu envolvimento na empresa, sendo a razão das tipologias criadas por vários autores para abrangerem de forma global as várias situações. O uso de tipologias é benéfico para análises gerais, usando padrões para os diferentes casos, mas pode ser desvantajoso pois a simplicidade retira os pormenores que tornam cada caso distinto.

#### **4.2.5. Conflitos família trabalho e trabalho família**

O conceito conflito neste estudo tem por sentido transmitir tanto a ideia de discussão/problemas como leves entraves e dificuldades que surgem da relação *copreneur*.

Como o entrevistado do caso 10 afirma: “quando estamos apenas a falar de desafios, criar novas ideias, isso aí não é problemático, todo o discurso construtivo é discurso construtivo; a dificuldade é quando um problema sobre o qual nenhum dos dois tem uma perspetiva positiva e sobre o qual se cria desespero”. Havendo então a questão de conflitos com origem nos problemas, e a parte de desafios, que são parte construtiva, ambos presentes em qualquer relação.

Foi inquirido se existiam conflitos a nível familiar que se refletissem na vida empresarial, tendo a maior parte dos entrevistados afirmado que não ocorre usualmente, mas houve quem assumisse que após uma discussão no âmbito familiar o que pode suceder é a situação refletir-se na postura de cada um ou até no silêncio. Situação apresentada por sete indivíduos dos dezassete entrevistados, com afirmações como “a gente já discutiu em casa e viemos os dois puto trabalhar” (marido do caso 2); “se estiver chateada vai-se refletir na postura” (mulher do caso 6); “acho que não, a gente consegue separar é lógico, mas é lógico que quando estamos chateados estamos mais calados um com o outro

durante o trabalho” (marido do caso 9); “somos mais profissionais, não brincamos tanto, mas daí ao ponto da gente dizer que tivemos uma discussão a frente de clientes isso nunca” (mulher do caso 2).

Situações que podem ocorrer em horário de trabalho é comentar, opinar ou debater assuntos que sejam relacionados com a família, contudo quem referiu este ponto reflete que não são assuntos de discussão, mas temas de conversa que surgem, dado mencionado por três casais que partilham o facto de terem filhos. Exemplo refletido pelo caso 8: “Às vezes temos coisitas que falamos aqui, mas não falamos assim de muita coisa, normalmente sobre as miúdas”.

Porém na questão dos problemas empresariais se transporem para o âmbito familiar, todos os entrevistados afirmam que o que ocorre é que a questão do trabalho, por mais que se tente separar, acaba de alguma forma por ser debatido em casa. No caso 6 o casal afirma: “a gente por mais que queira dissociar as coisas nunca é possível, porque levamos sempre os problemas para casa onde se debatem”, pois como indica o casal do caso 9, “é mais fácil a gente ir chateado com qualquer coisa do trabalho e depois em casa descarregar, falar sobre o assunto”.

Não é um acontecimento muito recorrente em todos os casos, todavia pode acontecer que alguma situação pontual, e mais significativa, acaba por originar essa transposição em todos os casais. Exemplo de uma situação pontual pode ser dado pelo casal do caso 5 ao afirmarem “os únicos problemas não foram conflitos, mas foi quando se introduziu a nova informática, mas isso era o trabalho, a azáfama de conhecimentos, nós não víamos isto a andar para a frente, repercutia-se às vezes em casa, não como zangas, mas a gente andava estoirada, desanimada”.

Além disso, para a maioria dos entrevistados, associam estes problemas de trabalho como “uma divergência, mas não um conflito” (caso 6 e caso 7), sendo usualmente o que ocorre. No caso 2 afirmam: “a gente tem é ideias diferentes um do outro, mas isso não é conflito, a gente senta e conversa (...) concorda, não concorda, qual é o meio termo”, sendo a ideia geral obtida, indiferentemente de qual a raiz da questão em divergência.

A resolução/estratégia que os casais tentam implementar para lidar com conflitos assenta primeiramente na criação de barreiras entre o ambiente familiar e o ambiente empresarial. Porém, essa separação é considerada por uns, atingível dentro de certos limites, e por outros, como missão complicada quase impossível, pois “é fundamental

fazer a separação do trabalho e da casa, obviamente que isso se torna difícil pois estamos a falar de casais, estamos a falar de pais e filhos, famílias” (homem do caso 10).

Como vários casais apontam é difícil criar barreiras para impedir a comunicação sobre o trabalho em casa, a mulher do caso 4, afirmou não tentarem criar barreiras por acharem impossível, dando o exemplo de “estar dois dias em casa e mesmo assim, estar ao corrente de tudo o que sucede no trabalho”. O marido do caso 6 afirma que “não é fácil, não há grandes estratégias, (...) a gente quando chega a casa ao fim do dia há sempre assuntos que deve comentar nem que seja para assentar ideias; e nós estando os dois no mesmo local não há assuntos novos, é uma continuação; às vezes digo que não quero falar sobre isso mas passado um bocado estamos a dar opiniões ou mais eu a pedir-lhe opiniões”, demonstrando que representa uma tarefa muito complicada.

Ainda assim, a maioria dos casais tenta implementar algumas estratégias face a esta situação, sendo uma das principais a noção e a consciência dos momentos em que se deve manter tudo o que está associado com o trabalho fora do tema de conversa. No entanto, quando é necessário ocorrerem tais conversas, é considerado benéfico desde que exista o diálogo e a compreensão, de forma a atingir-se o objetivo ou o meio termo que se busca. “A gente conversa muito, a gente tem que falar o que está sentindo, tem que ser conversando, independentemente se tinha restaurante ou não” (caso 2).

No entanto o senhor do caso 10 sugere algo: “há uma coisa extraordinária acerca da resolução de ideias que é as pessoas têm-nas nos sítios mais estranhos possíveis e no meio de uma discussão normalmente não é produtivo porque estamos concentrados na angustia que aquilo nos está a causar, não estamos efetivamente concentrados na resolução do problema, a preocupação ali torna-se a pessoa expressar o sofrimento que está a ter”, tendo aconselhado a que discussões de cariz empresarial sejam tratados no trabalho.

Deve-se manter o horário de fora de expediente e de férias como norma em que não se envolva diretamente o trabalho, mencionado pela esposa do caso 9: “criar regras, horários, se estamos de férias estamos de férias se é fim de semana é fim de semana”. No caso em que não se consiga evitar trabalhar fora do expediente indicaram algumas estratégias como “se eu levar trabalho para casa eu fico num compartimento a fazer o meu trabalho e ele fica noutra (...) separamos muito bem as coisas se assim não for também não funciona” (mulher do caso 5) ou noutra caso chega-se a afirmar “não levo trabalho para casa, só falta eu dormir aqui” sendo que fica no posto de trabalho grande parte do dia só saindo para as refeições e descansar/dormir durante os dias úteis (homem

do caso 6). Questões como o uso do telemóvel para uso profissional foi levantado por três casais, sendo que enquanto haja quem deixe o telemóvel de trabalho no escritório, há quem defina horário para silenciar o telemóvel e que só o verifica no dia seguinte. O casal número 9 afirmou que “a gente abusa ali meia hora, mas chega aquela hora e não, não era capaz de pedir informações” indicando ter ocorrido pedidos de informação via mensagens ou chamada a altas horas da noite.

Em todos os casos apresentados, a barreira física é considerada mais frágil em áreas associadas com a restauração e fica mais tênue quando existem crianças na situação. Os casos 2 e 3 são exemplos perfeitos, ambos tem as duas variáveis mencionada e ambos explicaram que passam grande parte do tempo em conjunto, mas não num ambiente considerado familiar.

A esposa do caso 3 indicou que o momento chave em que está a família de cinco reunida é durante as refeições que ocorrem no restaurante, sendo que “estamos aqui de manhã à noite, com o pequeno vou mais cedo para casa mas o meu marido chega a casa já está tudo a dormir”, ponto concordante pela esposa do caso 2: “a gente vive muito dentro do restaurante (...) com as meninas a gente traz a casa para dentro do restaurante, à noite elas ficam aqui com a gente num armazém que tentamos adaptar para elas ficarem”.

O que foi indicado como medida para essas situações em que o espaço se encontra envolvido em ambos os ambientes, familiar e laboral e não têm tempo é “ter esses momentos familiares quando o restaurante está fechado, na hora que abre o restaurante, não se pode envolver com família” (caso 2).

Esta ligação num mesmo espaço foi comentado “eu acho profundamente aconselhável tentar efetivamente separar geograficamente as duas situações, fazer um esforço por separar geograficamente as duas áreas, a ideia das pessoas terem o escritório em casa não é a mais aconselhável, porque então perde-se a barreira física, apesar de que o grande esforço é um esforço mental é o esforço de perante o sair do trabalho dizer efetivamente não se vai falar mais disto, porque amanhã vai lá estar na mesma, o falar disto não vai resolver o problema” (caso 10).

A existência de conflitos é algo que faz parte da vida de qualquer casal, ainda mais na ideia de um casal que trabalhe em conjunto. O casal 8 afirmou que são várias vezes questionados como aguentam trabalhar em conjunto: “muita gente pensa isso, é uma forma de estar e uma forma de querer estar, para tudo tem que haver respeito e cada um tem que ter o seu espaço, nós aqui somos colegas de trabalho, algumas vezes há alguma

situação que temos que falar do foro familiar o que é normal, mas nós aqui somos colegas de trabalho e aqui temos que trabalhar. Não há nenhum padrão, aliás há muita gente que não sabe que somos casados. Tem de haver respeito, interajuda, e temos de saber estar porque é assim, todas as empresas têm os seus problemas, todos os casais têm os seus problemas, mas temos de separar as águas, temos que saber onde estamos e como estar. Trabalhar com a minha esposa para mim é exatamente como trabalhar com uma colega de trabalho, mais ainda, para mim é mais responsabilidade porque temos de saber estar.”

Segundo Chiavenato (1986, p.63) o relacionamento entre indivíduo e organização “nem sempre é um relacionamento cooperativo e satisfatório” podendo ser tenso e conflituoso. Esta ideia não é a percecionada na situação destes *copreneurs*.

Quando inquiridos acerca dos conflitos, a maioria não considerou conflitos no sentido negativo, mas num sentido mais brando como sendo divergência. A transposição dos problemas do âmbito familiar para o âmbito empresarial é considerada algo pouco usual, e de dimensão mínima. O oposto, a transposição para o âmbito familiar é refletida principalmente por o tema laboral acabar por chegar a casa, seja para discutir temas, chegar a uma decisão, ou partilhar ideias ou o dia em si de trabalho. Este “transporte” de problemas para casa além da dificuldade de separação de problemas já é mencionado por Heckman, Bryson e Bryson (1977).

Pontos negativos mencionados por Marshall, (1999) como a falta de tempo para férias e para a família e aumento de stress são mencionados pelos entrevistados, todavia nem todos os indicam, mostrando que enquanto uns dão a estes pontos a devida relevância outros não os mencionam indicando não terem estes problemas. Dos três, o mais referido é o tempo para férias, havendo casais que indicam não tirar férias durante alguns anos.

Há causas que Nelton (1986) referiu como origens de conflitos e stress, porém estas foram mencionadas como acontecimentos normais com a qual se deve saber lidar, com conversa e entendimento mútuo, como é a questão de discordância em decisões e objetivos e a incapacidade de separar a vida empresarial da vida familiar. Mostrando já algumas formas de estratégia implementadas para bem se gerir a situação, porém a barreira mais marcante que tentam criar é deixar o trabalho no local de trabalho e tentar reduzir a comunicação ou a interação sobre esse tema em casa, bem como, desligar ou silenciar quando possível o telemóvel.

Ponto significativo é a situação específica da área de restauração. É um negócio que consome bastante tempo, um dos pontos que Marshall (1999) reflete poder variar

conforme o tipo de negócio. Nestes negócios passam a maior parte do tempo no local de trabalho, sendo ainda mais desafiante face à situação de dois dos casos terem filhos menores, criando uma invasão do espaço laboral e uma invasão ao tempo que devia ser dedicado à família, havendo uma fusão dos dois domínios. Estes pontos são mencionados por Nelton, (1986), Smith, (2000), Harris *et al.*, (2007) e Rajan *et al.*, (2019) desta forma, não existindo em nenhum estudo o foco específico na situação da área da restauração, que revelou ser aquele é que é mais difícil operar-se a real diferenciação de espaços.

#### **4.2.6. Recursos Humanos**

O tema dos recursos humanos no âmbito de *copreneurship* é um ponto de estudo em carência de investigação, obtendo por isso elevado significado no âmbito deste trabalho. Perante a pouca relevância da área para este tipo de empresas, até pela pequena dimensão das organizações, analisou-se a temática por pontos principais: remuneração do casal, recrutamento e seleção e gestão dos trabalhadores. Estes pontos decorrem das entrevistas efetuadas, ou seja, foram os evidenciados pelos participantes nos estudos de caso.

##### **4.2.6.1. Remuneração do casal**

Em relação às remunerações auferidas pelos membros do casal, na sua maioria recebem remunerações, porém existem cinco entrevistados sem qualquer retribuição atribuída. No caso 2, a empresa estando em nome individual da esposa, decidiram não ter remunerações, distribuindo os lucros que são dos dois pelo facto de não existir separação do património. Tal como afirma o marido: "porque estamos em nome individual (...) estou como cônjuge dela (...) a nossa conta é conjunta então nós os dois tratamos do dinheiro da empresa como um todo". Uma questão de elevada relevância a colocar é se os *copreneurs* separam as finanças familiares com as do negócio, Sendo algo sugerido para aprofundamento em futuros estudos, pois existe outro estudo que também aflora esta questão (Rajan *et al.*, 2019).

Já no caso 4 ambos se encontram nessa situação, como referido anteriormente, pois o casal abriu o negócio com vista ao futuro do filho, assim sendo eles não recebem remuneração salarial oriunda do estabelecimento, porém recebem ambos pensões por reforma antecipada (marido) e reforma por invalidez ou questões de saúde (esposa), representando uma das razões para regressarem para Portugal. Simplesmente, pretendem o retorno futuro do investimento feito por eles inicialmente, sendo esse um dos seus objetivos.

O quinto indivíduo é o senhor do caso 5 que se encontra reformado, tendo nos últimos cinco anos decidido ajudar na empresa numa situação *pro bono*. Ele não recebe ordenado e indica não existir “horário rígido” nem a questão da dependência financeira sendo que não se considera “subalternizado pois não considera a sua mulher sua patroa”.

Dos sete casais em que ambos recebem remunerações, existem situações onde afirmam obter rendimento igual, três casais e diferente em quatro casais. Porém a razão que leva a qualquer uma das situações, centra-se nas responsabilidades definidas para cada um. O cônjuge do caso 7 explica da seguinte forma: "Não estamos a avaliar a parte curricular, nessa vertente os valores seriam diferentes, mas por uma questão de responsabilidades".

No caso 9 o rendimento é diferente e baseia-se no serviço que cada um fornece, pois cada um tem os seus serviços e clientes. Este caso difere dos outros, pois as remunerações do casal e do funcionário são dependentes do serviço que prestam e que recebem diretamente do cliente, ou seja, a empresa não paga rendimentos aos três indivíduos, pois cada um encontra-se em nome individual, recebendo de acordo com o que faz, embora trabalhando no mesmo estabelecimento. No caso 8 (com duas empresas) na empresa de seguros ambos recebem remunerações, diferentes à primeira vista devido ao marido não receber o subsídio do décimo terceiro mês enquanto ela recebe em duodécimos, mas indicam ser “praticamente o mesmo”; enquanto na empresa de mobiliário indicam não ter salário.

Já foi referido que a maioria dos entrevistados trabalha acima das horas definidas, mas essas horas não são contabilizadas ao nível da remuneração, visto que foi afirmado de forma unânime que ninguém recebe por essas horas extras que dão. Mas mesmo com esse trabalho adicional não remunerado há quem indique que não receberia mais se trabalhasse por conta de outrem como o caso 9: “não, mas dá mais trabalho e dor de cabeça; 4 anos sem férias, 3 anos com volume de negócios baixo e boa parte desse volume era para investir no espaço”. Do conjunto de catorze entrevistados, retirando o caso 4 e o cônjuge do caso 5, em que não se aplica, a maioria afirmou que não receberia mais, trabalhando por conta de outrem, havendo só três a indicar que ganhariam mais enquanto uma pessoa referiu que seria mais ou menos o mesmo valor. A questão foi indicada ser "uma boa questão, mas depende de vários fatores" (marido do caso 7), ou seja, existem várias condicionantes a ponderar para seriamente avaliar.

O senhor do caso 10 referiu que mesmo sendo superior o rendimento, o estilo de vida não seria, ponto concordante pela esposa do caso 8 ao referir que “podia ganhar melhor mas não tinha a liberdade que tenho, porque eu saio (à hora que quiser), tenho

responsabilidades e sei que tenho que fazer o trabalho, mas se precisar de sair saio(...) temos muita mais liberdade do que a trabalhar para outra pessoa”.

Relativamente à visão sobre o negócio, foi questionado se consideram este um meio unicamente de obter rendimento ou um modo de vida. Foi pedido para responderem numa escala de 1 a 5, 1 sendo modo de vida e 5 meio monetário, porém foi aceite a resposta 2,5 devido ao objetivo de certas pessoas quererem exatamente o meio termo. Como as mulheres do caso 2 e 5 onde indicam: "um está estritamente ligado com o outro" e "as duas coisas, é um modo de vida e também um meio de obter rendimento, claro que se não fosse para obter rendimento não estaria cá".

Através da tabela 9 pode-se verificar que a maioria das pessoas tendem a considerar que o negócio é um modo de vida, só não se obteve a resposta do senhor do caso 5, visto que para ele a parte monetária não se integra com a sua situação de reformado de outro trabalho.

Tabela 9 - Modo de vida vs Rendimento

Caso	Sector	Mulher	Homem
Caso 2	Restauração	2,5	1
Caso 3	Restauração	1	1
Caso 4	Café/Pastelaria	1	1
Caso 5	Contabilidade	2,5	-
Caso 6	Informática	2	1
Caso 7	Apoio Domiciliário	1	2
Caso 8	Seguros e comércio	1	1
Caso 9	Tatuagens	1	2
Caso 10	Centro de Formações	-	2,5

Fonte: Elaboração própria

Por fim, foi questionado que outras formas de recompensa percebiam ganhar ao trabalhar em conjunto com o cônjuge, que deu a origem a um amplo leque de respostas variadas que se resumem de forma sucinta em: cumplicidade, mais tempo em conjunto, conhecer melhor a pessoa com quem trabalham e a eles próprios, melhorar a relação, motivação para serem a melhor versão deles próprios. Salienta-se a resposta dada pela mulher do caso 7 que afirma: “permite-nos conhecer mais, porque nós trabalhamos de maneira muito diferente sendo interessante porque damo-nos muito bem no trabalho (...) permite explorar a confiança cada vez mais, o facto de conseguirmos fazer quase todas as refeições juntos (...) não estamos a conviver diretamente [durante o horário de trabalho].”

#### 4.2.6.2. Recrutamento e Seleção

As 11 empresas dos 10 casos em estudo tem as suas necessidades de capital humano já cumpridas ou em processo de obtenção. Pela tabela seguinte podemos visualizar os trabalhadores existentes em cada uma das empresas, excluindo o casal.

Tabela 10 - Funcionários por empresa

Caso	Sector	Nº de trabalhadores	Tempo inteiro	Tempo parcial	Estagiários
Caso 1	Restauração	5	4	1	0
Caso 2	Restauração	3	0	3	0
Caso 3	Restauração	6	4	0	2
Caso 4	Café/Pastelaria	3	3	0	0
Caso 5	Contabilidade	1	1	0	0
Caso 6	Informática	3	3	0	2
Caso 7	Apoio Domiciliário	13	13	0	0
Caso 8	Seguros	1	1	0	0
Caso 8	Comércio	0	0	0	0
Caso 9	Tatuagens	1	1	0	0
Caso 10	Centro de Formações	4	2	2	0

Fonte: Elaboração própria

Pode-se observar que existem empresas sem qualquer funcionário ou com o máximo de treze funcionários, num grupo em que a média de trabalhadores das organizações é de quatro pessoas.

Dos dez casos, só em duas empresas têm filhos a trabalhar oficialmente. No caso 1 os três filhos trabalham no restaurante, dois a tempo inteiro e têm por objetivo continuar com o negócio, enquanto o terceiro filho encontra-se só a tempo parcial e pretende sair brevemente. Já no caso 4 o único filho, também trabalha com os pais, de forma a aprender e no futuro continuar com o negócio.

Além destes casos, existe o caso 3 onde o filho mais velho trabalha, porém não declaradamente, como indica a mãe: "está a trabalhar, mas não está a descontar" e no caso 8 as duas filhas ajudam "muitas vezes, ficam cá e apontam recados e nomes; nos móveis ajudam nas entregas" recebendo alguma compensação monetária pelo trabalho efetuado.

Nos restantes seis casos, metade não tem filhos, e nos restantes os filhos não ajudam, exceto no caso 6, mas só em situações pontuais e sem qualquer tipo de recompensa monetária.

Além da família, o casal e os filhos que trabalham nas organizações, existem outros trabalhadores nos vários negócios. A origem destes trabalhadores é diversa, foi mencionado: iniciativa da pessoa, "passa palavra", IIEFP- Instituto do Emprego e Formação Profissional, Internet – anúncios, estágios, prévio conhecimento e trespasse, ou seja, ao adquirirem um negócio mantiveram alguns ou todos os funcionários que já trabalhavam no antigo estabelecimento. Para se consultar esta informação mais pormenorizadamente pode consultar-se o Anexo 6.

A questão de recrutar família ou amigos colocou-se em alguns dos casos. No caso 2, o casal mencionou que os seus trabalhadores são amigos que conheceram em Portugal e que posteriormente começaram a trabalhar para eles mas deixaram um aviso: "são nossos amigos, conhecemo-los aqui, tornaram-se nossos amigos e agora são nossos *part-times* (...) mas depende muito se trabalhar com o amigo é bom, na maior parte das vezes é ruim e dá problema, então prefiro ter uma pessoa que tenha uma qualificação profissional, que conheça o negócio que saiba o que está fazendo do que colocar alguém que é um amigo que está precisando; já tivemos alguns problemas nesses dois anos em relação a isso". Ponto concordante com o caso 5, que mencionou: "iria recrutar uma pessoa pelas suas qualidades profissionais, independentemente se é família ou não".

Sem contar com os casos que têm os filhos a ajudar de alguma forma, os casos em estudo nunca recrutaram ou tiveram ajuda de nenhum familiar, exceto uma situação pontual no caso 10: "há um workshop que é feito por um familiar mas foi escolhido pela sua *expertise* e por ser difícil de encontrar um formador nessa área, não se pode dizer que tenha havido nepotismo".

Quanto ao processo de recrutamento, a maioria das empresas afirmam que este processo ou é feito em conjunto ou por uma pessoa em específico. Dos dez casos, três afirmam ser em conjunto sendo que no caso 4 é feito pelo casal e pelo filho. Existem quatro situações onde é feito por um só elemento. No caso 1 este processo já não é feito pela viúva, mas sim pelos dois filhos mais velhos, demonstrando de certa forma a passagem de tarefas essenciais aos filhos.

O único caso onde a empresa tem uma funcionária definida, encarregue das tarefas associadas aos recursos humanos é na empresa do caso 7. Anteriormente à entrada desta funcionária, o marido encontrava-se encarregue de fazer uma filtragem do currículo e a primeira avaliação através de uma entrevista, sendo entregue os currículos finais à mulher para ela fazer a entrevista final e decidir, agora o processo é o mesmo, mas as tarefas exercidas antes pelo marido foram designadas a uma terceira pessoa. Em caso de

dúvida: “quando há dúvidas aquilo que é feito é levar uma vez ao terreno onde analiso” (esposa), ou seja, a mulher coloca o candidato à experiência.

Este processo é o mais complexo de todos, sendo seguido do processo da restauração onde é baseado no Curriculum Vitae, experiência e um período à experiência. Nos restantes casos é por CV e entrevista, havendo um caso mais informal no caso 6 onde o marido que está encarregue desta tarefa indica: "eu gosto de poucos formalismos, se calhar tinha mais sucesso se fosse mais formal, ainda vou um bocado pela empatia que se cria com a pessoa" através de entrevista informal.

Um dos casos mais singulares é o do caso 4 ao indicar que já têm pré-requisitos estabelecidos, como a aparência e se o trabalhador é fumador ou não, sendo indiferente a experiência, pois dessa forma ensinam de base e os funcionários não adquirem hábitos que considerem prejudiciais.

Em períodos de acréscimos de atividade, temporários, só as empresas das áreas ligadas à restauração e os casos 9 e 10 é que indicaram passar frequentemente por estes momentos onde necessitam de mais mão-de-obra, mas nunca recorreram a familiares. Os quatro primeiros casos da área de restauração indicaram em sintonia ser complicado arranjar pessoas com experiência e que queiram trabalhar, visto que atualmente as pessoas querem ganhar mais e fazer menos, desistem facilmente face ao trabalho e à pressão que existe nesta área, sendo indiferente o período. A esposa do caso 3 afirmou: “neste ramo não é que se trabalhe mais, no inverno até se fecha cedo, mas as pessoas querem trabalhos leves, não querem trabalhar aos sábados nem domingos” mas indicou que na loja da irmã também acontece o mesmo "estarem sempre a entrar e a sair", numa área completamente diferente. O caso 3 arranjou uma solução temporária “as horas extras são pagas aos trabalhadores, e tem sido a única forma de combater a questão de sentirem a necessidade de uma vaga por preencher”.

#### **4.2.6.3. Gestão dos trabalhadores**

As tarefas obrigatórias relacionadas com os RH, como o processamento de salário, são maioritariamente subcontratadas a empresas de contabilidade, que tratam de todas as questões que possam ocorrer desde candidaturas de estágio a ajudar em processos de despedimento. Definição de remunerações é algo igualmente mencionado como um ponto que os contabilistas ajudam: “como a gente não tem tanto conhecimento (...) ela nos dá uma orientação sobre a situação” (esposa do caso 2). Das onze empresas só a empresa de contabilidade é que faz estas tarefas, e no caso 10 o marido é que trata das candidaturas de estágio.

A nível de gestão dos trabalhadores foi questionado aos casais, de forma individual, de entre várias expressões, quais consideram fulcrais. Dos dezoito entrevistados, dois não responderam, a entrevistada do caso 1, devido a serem os filhos atualmente a tratarem da questão dos RH e o marido do caso 5 ao indicar: “eu não gosto de opinar sobre aquilo que não domino”, sendo que quem trata desta questão é a mulher. Os resultados individuais encontram-se no Anexo 7, sendo a tabela seguinte o resumo do total de respostas dadas.

Tabela 11 - Resumo de respostas por objetivos de gestão de trabalhadores

Expressões	TOTAL
Ter uma equipa de trabalho dinâmica e forte	16
Tenho que possuir trabalhadores em quem tenha muita confiança	15
Formação técnica e profissional nas áreas mais importantes	14
Comunicação simples, clara e objetiva	13
Clara definição do posto de trabalho: tarefas e exigências	11
Evolução na carreira	11
Avaliação do desempenho do trabalhador	11
Recrutamento constante dos melhores nesta área de atividade	8
Salários de acordo com as capacidades de cada trabalhador.	7
A família é suficiente para responder às necessidades	1

Fonte: Elaboração própria

Verifica-se que o ponto menos concordante é a ideia de a família ser suficiente para responder às necessidades, havendo uma só pessoa a considerar ser relevante (mulher do caso 4). Os quatro pontos considerados mais cruciais, concordantes pela maioria, são a questão de possuir uma equipa de trabalho dinâmica e forte, ter trabalhadores em que exista confiança, formação na área e a comunicação.

O primeiro ponto, de ter uma equipa dinâmica e forte é considerada por dezasseis pessoas como essencial, havendo expressões quando leram esta frase como “por favor”, “era o que nós queríamos”, “era bom, mas é difícil”, “sim é algo bastante importante para nós”.

O segundo ponto é refletido a fundo pelo esposo do caso 10, que afirma: “sim, a confiança é fundamental, se no processo de recrutamento não for gerada confiança tendencialmente não o recrutamos; uma das coisas que costumamos fazer é como as escolas precisam que os alunos façam estágios curriculares nós aceitamos em estágio e durante esse estágio é feita uma avaliação de modo a encaixá-lo como parte da casa”.

Por fim foi inquirido a ligação que acreditam ter entre trabalhadores e a empresa, no sentido de ser positiva ou não. Uma única resposta indicou ser uma ligação neutra, no caso 1, pelo facto de existirem por vezes empregados com pouca motivação para o trabalho, no entanto os restantes entrevistados indicam existir uma boa ligação com frases como "eu acho que sim, é quase uma família" (marido do caso 6), "completamente a 100%" (mulher do caso 5). Houve uma situação vivenciada no caso 2 que mostra como o clima e a experiência positiva proporciona certas situações como a descrita: "inclusive o nosso cozinheiro (...) ele ficou connosco um tempo, teve um problema familiar e saiu e agora ele retomou para Portugal e veio atrás da gente, ou seja, ele gostou, a gente gostou e estamos retomando trabalho com ele".

O entrevistado do caso 10 rematou este tópico ao referir a sua opinião: "eu diria que quanto mais estejamos preocupados com a criação do futuro mais motivados eles estão, quanto mais rotineiro é o trabalho menos motivação se encontra nos trabalhadores".

Os rendimentos por conta de outrem segundo Marshall (1999) podem ser superiores aos rendimentos do casal por conta própria, opinião reafirmada por Othman *et al.*, (2016) ao mencionar que os negócios *copreneurship* obtêm valores financeiros menores quando comparados com os que poderiam receber em outras empresas, porém indica que ainda há quem considere o seu negócio como um modo de vida, sendo esse fator mais relevante que o nível monetário. Quanto à primeira parte a nível monetário não há dados suficientes para confirmar, contudo, em relação à parte sobre o modo de vida foi confirmado pela maioria dos entrevistados.

Na literatura foram mencionados razões por Nelton (1986) a nível conjugal para casais se tornarem *copreneurs* que não se encontram referidos nos motivos iniciais dos entrevistados, mas surgem posteriormente como recompensas complementares.

Os resultados mais específicos aos RH foram claros, porém a falta de investigação nesta área de *Copreneurship* não permite a opção de comparação de análises com outros estudos, existindo unicamente a opção de os verificar com situações características de PME e empresas familiares de forma sucinta.

Quanto ao recrutamento, questões de nepotismo como Donnelley (1988) afirma são praticamente inexistentes segundo as respostas obtidas, contudo algumas situações podem suscitar interesse, como a entrada posterior do cônjuge ou dos filhos, mas foram esclarecidas na análise que no ponto de vista deles não corporiza esse tipo de situações.

Mantendo o foco no recrutamento e seleção pode-se confirmar a pouca definição deste procedimento nas empresas estudadas, sendo o esperado em relação a PME, devido ao baixo número de trabalhadores podendo resultar numa ausência de área ou especialista de RH no negócio (Peretti et al., 2007; Vrchota e Rehor, 2019). Contudo a falta de definição não significa a sua ausência completa, mas sim uma definição menos vinculada, sendo que os empreendedores têm uma ideia clara onde ir recrutar funcionários, qual o processo feito para selecionar a pessoa ideal para o lugar (formal ou informal conforme o caso) e quem trata de todo o processo. Na maioria dos casos é um dos conjugues ou o casal que trata do procedimento de RH, que confirma o que foi anteriormente afirmado na revisão de literatura por Guerreiro (1996), existindo só uma empresa na qual já houve uma evolução que consistiu na passagem das tarefas de RH para uma funcionária.

Relativamente às práticas de gestão do pessoal, segundo Shafeek (2016) as PME usualmente não têm conhecimento e a experiência necessária para as realizar, todavia elas podem ser implementadas unicamente por serem intuitivas. Das práticas básicas enumeradas durante a entrevista a maioria dos entrevistados cingem-se a quatro pontos: trabalho de equipa, confiança, formação e comunicação. Estes pontos demonstrados nesta pequena amostra revelam as características que os *copreneurs* consideram fundamental existir, contudo há que salientar que podem existir outros pontos que não foram considerados nesta questão e que deviam ter sido adicionados ou deixados em aberto.

De forma sucinta, pode-se concluir que os RH são parte de qualquer empresa e tem a sua importância e especificidade de acordo com cada estrutura, adotando-se os procedimentos considerados eficazes e eficientes para cada uma das realidades.



## Capítulo 5 – Conclusão

O *copreneurship*, em todas as suas vertentes e práticas foi o objeto de estudo deste trabalho de investigação. O conceito nasce da relação de um casal, em união matrimonial ou parceiros de vida, que partilham a posse ou a gestão de um negócio, bem como as responsabilidades associadas ao mesmo.

A principal razão que leva à situação *copreneur* nos entrevistados foi a condição do desemprego. Sendo uma necessidade básica na vida humana, a dificuldade de arranjar emprego condiciona a perspectiva de o casal criar a sua própria PME. Esta opção é atrativa principalmente para quem idealiza ter o seu empreendimento. A decisão de trabalharem em conjunto é vista como uma oportunidade, que origina posteriormente o reconhecimento de ambas partes (dos cônjuges) serem considerados essenciais e complementares para o sucesso do negócio.

Pela observação dos aspetos analisados no decurso do trabalho, após o casal se tornar *copreneur*, surgiram aspetos mais relevantes que convirá salientar: a necessidade de confiança, os papéis desempenhados na vida pessoal e profissional, os conflitos e respetivo impacto na organização e finalmente as atividades de recursos humanos consideradas imprescindíveis.

A confiança revelou-se como sendo um fator crucial de suporte ao funcionamento do casal e do negócio. Sendo a confiança entendida como a “certeza e a segurança” de que o parceiro quando está perante responsabilidades, as assume e as desempenha da forma mais competente, mesmo na tomada de decisões, que, por diversos motivos, não possam ser tomadas conjuntamente. Apesar de a regra ser a tomada de decisões conjuntas, como foi salientada ser o comportamento habitual.

Quanto à tradicional distinção das tarefas por género, embora seja observada em algumas situações, será mais uma imagem do passado do que do presente. Atualmente essa distinção na área laboral encontra-se muito esbatida, pois a distinção é feita com base predominantemente na competência. Porém, o mesmo não se confirma em relação à vida doméstica.

O contexto do quotidiano familiar denota mudança, visto que na maioria dos casos afirmam dividir-se equitativamente as tarefas domésticas e quando estas pendem mais para um dos cônjuges indicam não ser por questão de género. Contudo, ainda existem casais que apresentaram uma divisão tendencialmente mais tradicional, facto que reflete uma sociedade em que a mudança será evolutiva num espaço temporal ainda longo.

Os conflitos e as suas eventuais influências negativas, são associados a meras divergências e não propriamente conflitos com efeitos negativos na família e no negócio. Os inquiridos percecionaram a existências de divergências, como algo natural devido ao trabalho se cruzar inevitavelmente com a vida familiar, mesmo que sejam criadas barreiras, são elaboradas estratégias de forma a minimizarem-se as situações que possam ser prejudiciais. A situação mais comum e recorrente é a questão do tempo dedicado à vida familiar, sendo que “o trabalho” tem formas de se introduzir na vida pessoal muito para além do local e do horário laboral. Em contraste, foi considerado pouco usual e raro as questões familiares poderem influenciar e criar situações problemáticas no âmbito laboral.

As atividades de RH desenvolvidas pelos *copreneurs*, restringem-se às atividades mais nucleares e não existindo a área fisicamente estruturada na organização. Usualmente não são admitidas pessoas na organização por questões familiares ou de amizade, mas antes pela sua competência no exercício das funções, exceto no caso dos filhos cujo objetivo é continuarem o negócio. Mesmo perante acréscimos temporários de atividade não é comum o suporte nas pessoas que integram a base familiar.

A área de atividade das empresas pode ser um indicador a considerar nas formas de atuação, por exemplo a área da restauração representa um negócio consumidor de muito mais tempo, quando comparado com as outras, e também, onde se identificam mais dificuldades na separação de vida familiar e da vida empresarial. As elevadas horas passadas nos restaurantes criam maiores dificuldades em se delimitarem os dois espaços, crescendo as dificuldades quando estão envolvidas crianças menores de idade.

Em virtude de os casos estudados terem abrangido casais/pessoas de várias nacionalidades permitiu que se avaliasse a componente cultural nas práticas e procedimentos identificados, contudo não se identificaram diferenças suscetíveis de especial realce. Para quem era estrangeiro a abertura de negócio em Portugal tinha a ver com as expectativas criadas quanto à boa qualidade de vida que poderiam usufruir e às oportunidades identificadas.

Durante o decurso do trabalho, identificaram-se dificuldades e limitações, como é normal e natural em qualquer trabalho deste tipo. Por um lado, o acesso aos entrevistados foi mais difícil, em tempos de Covid-19, acrescentando as dificuldades linguísticas com dois dos casos estrangeiros, ditando a necessidade de utilização de ajudas de terceiros nas traduções. Por outro lado, permitiria um tratamento mais

abrangente da temática a análise de um número mais alargado de casos, e sobretudo, mais representativo de outras áreas que não a restauração, em clara maioria.

Será bem mais enriquecedor, cientificamente falando, a proposta de futuras linhas de investigação, sendo várias as vertentes suscetíveis de aprofundamento e desenvolvimento. Aparecendo desde logo a necessidade de um estudo comparativo aprofundado entre vários setores de atividade, com uma mostra bem mais abrangente, devendo verificar-se se a dificuldade de separação do ambiente familiar do ambiente empresarial é específica da área da restauração.

Também seria interessante fazer o aprofundamento do estudo das políticas e práticas de recursos humanos em *copreneurs* de maior dimensão, ou seja, em outras empresas que não somente as PME.

Muito desafiante, apesar de potencialmente difícil de analisar, pela dificuldade de acesso aos dados, seria o estudo da separação, ou não, entre as finanças empresariais e familiares, matéria delicada, mas relevante para a sobrevivência e desenvolvimento do negócio e também para a adequada manutenção da vida familiar.

Também poderia ser interessante para quem pretende iniciar a atividade de *Copreneur*, saber onde procurar informação pertinente acerca do início de atividade nestas condições específicas, como por exemplo, até que ponto o Estado poderá ajudar no lançamento do negócio, ou eventualmente servir de suporte em situações de crise como a atual, leia-se COVID, em que a sobrevivência da entidade empresarial e familiar podem ser colocadas em causa. Matéria mais do âmbito de atuação dos responsáveis pela elaboração das políticas de apoio ao empreendedorismo e também à educação e à formação disponibilizada à entidade família.



## Bibliografia

- Bensemam, J., & Hall, C. M. (2010). Copreneurship in rural tourism: exploring women's experiences. *International Journal of Gender and Entrepreneurship*, 2(3), 228–244. <https://doi.org/10.1108/17566261011079224>
- Berlato, H. (2015). The dual career process in the Brazilian perspective: Unraveling typologies. *Revista de Administração*, 50(4), 507–522. <https://doi.org/10.5700/rausp1216>
- Blenkinsopp, J., & Owens, G. (2010). At the heart of things: The role of the “married” couple in entrepreneurship and family business. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 16(5), 357–369. <https://doi.org/10.1108/13552551011071850>
- Chiavenato, I. (1986). *Recursos Humanos* (6ª tiragem; ATLAS, Ed.).
- Cole, P. M., & Johnson, K. (2007). An exploration of successful copreneurial relationships postdivorce. *Family Business Review*, 20(3), 185–198. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2007.00093.x>
- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., Cardoso, C. C., Marques, C. A., & Gomes, J. F. S. (2012). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano* (2ª; M. Robalo, Ed.). Lisboa: Edições Sílabo, Lda.
- Deacon, J. H., Harris, J. A., & Worth, L. (2014). Who leads? Fresh insights into roles and responsibilities in a heterosexual copreneurial business. *International Journal of Educational Management*, 3(6), 317–335. <https://doi.org/10.1108/IJGE-03-2014-0009>
- Denscombe, M. (2010). The Good Research Guide for small-scale social research projects. In *Open University Press* (4ª).
- Donnelley, R. G. (1988). The Family Business. *Family Business Review*, 1(4), 93–105. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1988.00427.x>
- Elo, S., & Kyngäs, H. (2008). The qualitative content analysis process. *Journal of Advanced Nursing*, 62(1), 107–115. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2648.2007.04569.x>

- Farrington, S., Venter, E., Eybers, C., & Boshoff, C. (2011). Task - Based Factors Influencing the Successful Functioning of Copreneurial Businesses in South Africa. *South African Journal of Economic and Management Sciences*, 14(1), 24–46. <https://doi.org/10.4102/sajems.v14i1.96>
- Fitzgerald, M. A., & Muske, G. (2002). Copreneurs: An Exploration and Comparison to Other Family Businesses. *Family Business Review*, 15(1), 1–16. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2002.00001.x>
- Fortin, M.-F. (2009). *O Processo de Investigação: Da concepção à realização* (5ª). LUSOCIÊNCIA - Edições Técnicas e Científicas, Lda.
- Gioia, D. A., Corley, K. G., & Hamilton, A. L. (2012). Seeking Qualitative Rigor in Inductive Research: Notes on the Gioia Methodology. *Organizational Research Methods*, 16(1), 15–31. <https://doi.org/10.1177/1094428112452151>
- Guerreiro, M. das D. (1996). *Famílias na Atividade Empresarial PME em Portugal* (1ª). Oeiras: Celta Editora.
- Harris, C., McIntosh, A., & Lewis, K. (2007). The commercial home enterprise: labour with love. *Tourism (Zagreb)*, 55(4), 391–402. Retrieved from <https://hrcak.srce.hr/24667>
- Heckman, N. A., Bryson, R., & Bryson, J. B. (1977). Problems of Professional Couples: A Content Analysis. *Journal of Marriage and the Family*, 39(2, May), 323–330. <https://doi.org/10.2307/351127>
- Helmle, J. R., Seibold, D. R., & Afifi, T. D. (2011). Work and Family in Copreneurial Family Businesses - Extending and Integrating Communication Research. *Annals of the International Communication Association*, 35(1), 51–91. <https://doi.org/10.1080/23808985.2011.11679112>
- Hytti, U., Blackburn, R., & Tegtmeier, S. (2018). *The Dynamics of Entrepreneurial Contexts* (U. Hytti, R. Blackburn, & S. Tegtmeier, Eds.). Edward Elgar Publishing.
- Kidwell, R. E., Eddleston, K. A., & Kellermanns, F. W. (2018). Learning bad habits across generations: How negative imprints affect human resource management in the family firm. *Human Resource Management Review*, 28(1), 5–17. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2017.05.002>

- Marshack, K. J. (1993). Coentrepreneurial Couples: A Literature Review on Boundaries and Transitions Among Copreneurs. *Family Business Review*, 6(4), 355–369. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1993.00355.x>
- Marshack, K. J. (1994). Copreneurs and Dual-Career Couples: Are They Different? *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 19(1), 49–70. <https://doi.org/10.1177/104225879401900104>
- Marshall, K. (1999). Working together — self-employed couples. *Statistics Canada*, (75-001-XPE), 9–13.
- Nadler, L. (1981). Dual career couples. *Training and Development Journal*. Retrieved from <https://www.td.org/magazines/td-archive/1981/len-nadler-on-dual-career-couples>
- Nelton, S. (1986). *In love and in business : how entrepreneurial couples are changing the rules of business and marriage*. New York : Wiley.
- Othman, N., Mohamed, S., & Suradi, S. (2016). Motivating Factors of Couple Involvement in Copreneurship Businesses in Malaysia. *International Journal of Industrial and Systems Engineering*, 10(1), 256–259. <https://doi.org/10.5281/zenodo.1338906>
- Peretti, J.-M., Ceitil, M., Alves, R., & Finuras, P. (2007). *Recursos Humanos (3ª)*. Lisboa: Sílabo, Lda.
- Quivy, R., & Campenhoudt, L. (1998). *Manual de Investigação em Ciências Sociais (2ª; L. Gradiva - Publicações, Ed.)*.
- Rajan, S., Ravi, H., & Muralidharan, P. (2019). Well-Being from Governmental Interventions—A Look at Copreneurship in Power Looms of Karnataka. *Journal of Service Science and Management*, 12(05), 639–648. <https://doi.org/10.4236/jssm.2019.125044>
- Rego, A., Cunha, M. P., Gomes, J. F. S., Cunha, R. C., Cardoso, C. C., & Marques, C. A. (2015). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano (3ª; M. Robalo, Ed.)*. Lisboa: Edições Sílabo, Lda.
- Samara, G., & Arenas, D. (2017). Practicing fairness in the family business workplace. *Business Horizons*, 60(5), 647–655. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2017.05.008>

- Sarpong, S. (2018). Spouses at work: Opportunity ahead. *Global Business and Organizational Excellence*, 37(5), 21–29. <https://doi.org/10.1002/joe.21873>
- Seymour, N. (2002). *Copreneurs* (pp. 1–8). pp. 1–8. Retrieved from <https://eric.ed.gov/?id=ED468233>
- Shafeek, H. (2016). The Impact of Human Resources Management Practices in SMES. *International Journal of Engineering*, XIV(4), 91–103. Retrieved from <http://annals.fih.upt.ro/pdf-full/2016/ANNALS-2016-4-13.pdf>
- Shev, I. (2012). Dados Sobre O Empreendedorismo Em Portugal - pme.pt. Retrieved January 2, 2019, from <http://pme.pt/dados-empreendedorismo-portugal/>
- Smith, C. R. (2000). Managing work and family in small “copreneurial” business: an Australian study. *Women in Management Review*, 15(5/6), 283–289. <https://doi.org/10.1108/09649420010372940>
- Sousa, M. J., & Baptista, C. S. (2011). *Como fazer investigação, dissertações, teses e relatórios* (3ª). PACTOR- Edições de Ciências Sociais e Política Contemporânea.
- Surangi, H. A. K. N. S., & Kawahala, B. A. H. (2019). A Discourse Analysis on Research Texts on Copreneurs. *Journal of Business and Technology*, 03(1), 10–19. Retrieved from [https://www.researchgate.net/publication/341138155\\_A\\_Discourse\\_Analysis\\_on\\_Research\\_Texts\\_on\\_Copreneurs](https://www.researchgate.net/publication/341138155_A_Discourse_Analysis_on_Research_Texts_on_Copreneurs)
- Torres, A. C. (2004). *Vida Conjugal e Trabalho - Uma Perspetiva Sociológica* (C. EDITORA, Ed.).
- Ussman, A. M. (2004). *Empresas Familiares* (1ª Edição; L. SÍLABO, Ed.). Lisboa.
- Villax, P. (2017, February). As empresas familiares são a espinha dorsal da economia. *394 - Exame*, 90–91.
- Vrchota, J., & Rehor, P. (2019). The influence of a human resource strategy to the function of human resource processes in small and medium-sized enterprises (SMEs). *Serbian Journal of Management*, 14(2), 299–314. <https://doi.org/10.5937/sjm14-19588>
- Wäsche, H. (2015). Interorganizational cooperation in sport tourism: A social network analysis. *Sport Management Review*, 18, 542–554.

<https://doi.org/10.1016/j.smr.2015.01.003>

Wu, M., Chang, C. C., & Zhuang, W. L. (2010). Relationships of work-family conflict with business and marriage outcomes in Taiwanese copreneurial women. *International Journal of Human Resource Management*, 21(5), 742–753. <https://doi.org/10.1080/09585191003658912>

Yin, R. K. (1994). Estudo de Caso: Planejamento e Métodos. In *Bookman* (2ª, Vol. 66). SAGE Publications, Inc.

Yin, R. K. (2009). *Case Study Research - Design and Methods* (4ª). SAGE Publications, Inc.

## Webgrafia

Associação das Empresas Familiares. (2010). Empresas Familiares: O que é uma Empresa Familiar. Retrieved December 19, 2020, from <https://empresasfamiliares.pt/>

DicionárioFinanceiro. (n.d.). O que são Stakeholders? Retrieved June 27, 2020, from <https://www.dicionariofinanceiro.com/o-que-sao-stakeholders/>

Halton, C. (2020). Downsizing. Retrieved January 8, 2021, from Investopedia website: <https://www.investopedia.com/terms/d/downsize.asp>

IAPMEI. (n.d.). Certificação PME. Retrieved June 14, 2020, from <https://www.iapmei.pt/PRODUTOS-E-SERVICOS/Qualificacao-Certificacao/Certificacao-PME.aspx>

Inc.com. (n.d.). Family-Owned Businesses. Retrieved August 14, 2019, from <https://www.inc.com/encyclopedia/family-owned-businesses.html>

Kagan, J. (2019). Glass Ceiling. Retrieved January 8, 2021, from Investopedia website: <https://www.investopedia.com/terms/g/glass-ceiling.asp>

Murgeira, R. (2018). Portugal é o 6º melhor país do mundo para as mulheres empreendedoras - Empresas - Jornal de Negócios. Retrieved August 5, 2019, from <https://www.jornaldenegocios.pt/empresas/detalhe/portugal-e-o-6-melhor-pais-do-mundo-para-as-mulheres-empreendedoras>



## Anexos

### Anexo 1 – Guião da entrevista individual

#### Copreneurship - Guião da entrevista individual

Aceita ser gravado? Sim/Não

Local:

Duração da entrevista:

Data:

Empresa: \_\_\_\_\_

Cônjuges: \_\_\_\_\_

- São casados ou possuem outro tipo de relação?
- Consideram a vossa relação profissional uma parceria parecida com um casamento, sendo que ambos trabalham no mesmo negócio e ambos o reconhecem como tal?  
 Sim     Não
- Consideram a vossa relação profissional normal no mundo empresarial? Sabem o que é *copreneurship*?

#### a) Dados pessoais

1. Idade:
2. Género:     Homem     Mulher
3. Nacionalidade/etnia:
  - a. Há quanto tempo se encontra(m) em Portugal?
4. Formação académica:  
 Antigo 6ºano     12ºano     Licenciatura     Mestrado  
 Doutoramento     Outra formação específica/técnica
5. Antiguidade/tempo de trabalho na empresa:
6. Possui outra atividade/emprego?
7. Qual o tempo/horas que dedica por semana à empresa:

#### b) Dados do casal/família

- 1) Anos de casamento/união de facto:
  - a. Há quanto tempo se encontram em Portugal?
  - b. Tiverem o mesmo negócio ou outro tipo na sua anterior residência?
- 2) Têm filhos:
  - a. Quantos filhos:
  - b. São filhos comuns?
  - c. Idades dos filhos:

#### c) Dados relativos à empresa

- 1) Setor de atividade (CAE):
- 2) N° de trabalhadores (excluindo o casal):
- 3) Volume negócios:
- 4) A sede do negócio é própria ou localiza-se em casa?
- 5) Qual a participação de cada um?  
 Partes iguais     Partes diferentes

- 6) Como foi criada a empresa:  
Fundada por um – Qual? Quando entrou o cônjuge e porquê?  
Fundada pelo casal      Adquirida?      Outra situação, qual?
- 7) Em que ano foi fundada a empresa/há quanto tempo está em exercício?  
8) Possuem mais sócios na empresa? (Se sim, o casal é o dono maioritário?)  
9) Considera ter um negócio de sucesso? (Porque pensa assim?)  
10) Considera ser um negócio rentável? (Porque pensa assim?)
- d) A história da empresa.
- Quais as razões que levaram à criação do seu negócio?
  - Alguma vez trabalharam em conjunto antes?
  - Qual a experiência anterior que possuíam na área e na vida empresarial?
  - Quais as dificuldades mais sentidas no início?
- e) Relação do casal
- Considera mais importante existirem boas relações familiares ou boas relações profissionais entre o casal? / Qual a principal preocupação, casamento ou o negócio?
  - Considera a confiança fulcral?
    - O que envolve a confiança?
    - É expresso de diferentes maneiras ou em diferentes alturas ou conforme a situação?
  - O que acha necessário para ter uma boa relação com o seu cônjuge? Seja em casa como no trabalho, ou em ambos.
- f) Conflitos/Desafios
- Já tiveram alguma situação de conflito familiar que se refletisse na vida da empresa? Positiva/negativamente
  - Já tiveram alguma situação de conflito no casal que refletisse na vida da empresa? Positiva/negativamente
  - Como resolveram esses conflitos?
  - Conflitos com o seu cônjuge? Qual o mais frequente e o mais preocupante?
  - Como lida em situação de conflito? Tem alguma estratégia?
  - Gostaria de compartilhar outras informações para ajudar os *copreneurs* a lidar com os conflitos entre família e trabalho para ajudá-los a sustentar seus negócios?
- g) Responsabilidades/tarefas/papéis
- Quem está mais envolvido em gerir o agregado familiar/lida doméstica?
    - Quais são as funções que associa ao dar essa resposta?
    - (Ou consideram que a desempenham em conjunto?)
  - Quem está mais envolvido em gerir o negócio?
    - Quais são as funções que associa?
  - Como é executada a divisão de tarefas na organização?
    - Considera existirem tarefas de mulher e tarefas de homem? Quais?
    - Na sua perspetiva existe líder?

- iii. Quais as tarefas/atividades concretas desempenhadas pelo marido?
  - iv. Quais as tarefas/atividades concretas desempenhadas pela esposa?
  - v. Como são divididas/atribuídas as responsabilidades a cada um dos membros do casal?
  - vi. Recorrem a outros trabalhadores especializados, com outros trabalhadores na própria organização ou recorrendo a serviços externos? Contabilidade, processamento salários, compras, .... Porquê?
- h) Considerando os seguintes aspetos na vida da vossa organização/familiar, comente quanto à sua importância nas vossas vidas:
- Flexibilidade
  - Tempo
  - Tarefas e responsabilidades
  - Ambições e sonhos
  - Decisões (conjuntas ou não)
  - Harmonia no casal
  - Compromisso
  - Princípios e valores de vida e da organização
- i) Remunerações
1. Possui uma remuneração concreta e com descontos?
  2. Essa remuneração é igual/semelhante para ambos ou é diferente?
    - i. Quais as razões?
  3. O negócio que têm consideram que é um meio unicamente de obter rendimento ou um modo de vida? (escala de 1 a 5)
  4. Trabalham mais horas que o definido? E recebem extra por essas horas?
  5. Considera que teria um melhor rendimento se trabalhasse por conta de outrem?
  6. Que outras recompensas além das monetárias considera retirar da forma de trabalhar conjuntamente com a sua esposa/esposo?
- j) Recursos Humanos
1. Possuem outros trabalhadores na empresa?
  2. Onde foram recrutados? Família, círculo de amigos/profissional, outro.
  3. Quem trata dos processos de recrutamento?
  4. E das outras questões relacionadas com os RH? (Salários)
  5. Os vossos filhos costumam ajudar de alguma maneira no negócio?
  6. Quando têm acréscimos temporários de atividade recorrem a familiares ou a outros trabalhadores?
  7. Como descreveria de forma global a ligação dos trabalhadores para com a empresa? (motivados, comprometidos)
  8. Entre as atividades seguintes quais as que considera relevantes para a gestão dos seus trabalhadores?
    - Recrutamento constante dos melhores nesta área de atividade
    - Tenho de possuir trabalhadores em quem tenha muita confiança

- A família é suficiente para responder às necessidades
- Clara definição do posto de trabalho: tarefas e exigências
- Salários de acordo com as capacidades de cada trabalhador.
- Evolução na carreira
- Formação técnica e profissional nas áreas mais importantes
- Avaliação do desempenho do trabalhador
- Comunicação simples, clara e objetiva
- Ter uma equipa de trabalho dinâmica e forte

k) Relação vida pessoal/profissional

1. O negócio conjunto fortalece a vossa vida pessoal, ou seja, reduz a probabilidade de conflito/separação ou aumenta?
2. Têm especiais cuidados para evitar prováveis efeitos da vida profissional na vida pessoal?
3. Existe ou existiu alguma situação de separação/divórcio e posterior integração/resolução da situação no âmbito da empresa?

l) Conclusão

1. Considera que a vida familiar influencia a sua atividade empresarial de forma:  
 Prejudicial                       Indiferente                       Beneficial  
Porquê?
2. Considera que a sua vida na empresa influencia a sua vida pessoal de forma:  
 Prejudicial                       Indiferente                       Beneficial  
Porquê?
3. Classificar o sucesso em geral da empresa? (numa escala de 1 a 5)
  - i. Que aspetos considera para essa classificação?
4. Considera que alcançaram o que desejavam inicialmente? O que idealizava inicialmente?

*Fonte: Elaboração própria*

## **Anexo 2 – Definição de PME**

20.5.2003

PT

Jornal Oficial da União Europeia

L 124/39

ANEXO

TÍTULO I

### **DEFINIÇÃO DE MICRO, PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS ADOPTADA PELA COMISSÃO**

Artigo 1.º

#### **Empresa**

Entende-se por empresa qualquer entidade que, independentemente da sua forma jurídica, exerce uma actividade económica. São, nomeadamente, consideradas como tal as entidades que exercem uma actividade artesanal ou outras actividades a título individual ou familiar, as sociedades de pessoas ou as associações que exercem regularmente uma actividade económica.

Artigo 2.º

#### **Efectivos e limiares financeiros que definem as categorias de empresas**

1. A categoria das micro, pequenas e médias empresas (PME) é constituída por empresas que empregam menos de 250 pessoas e cujo volume de negócios anual não excede 50 milhões de euros ou cujo balanço total anual não excede 43 milhões de euros.
2. Na categoria das PME, uma pequena empresa é definida como uma empresa que emprega menos de 50 pessoas e cujo volume de negócios anual ou balanço total anual não excede 10 milhões de euros.
3. Na categoria das PME, uma microempresa é definida como uma empresa que emprega menos de 10 pessoas e cujo volume de negócios anual ou balanço total anual não excede 2 milhões de euros.

*Fonte: Jornal Oficial da Comissão Europeia (2003/361/CE)*

### Anexo 3 – Tabela com dados bases dos indivíduos

Caso	Idade	Género	Formação académica	Antiguidade na empresa	Possui outro emprego	Possui outra ocupação	Médias horas/semana
1	59	Mulher	4ºano	Desde o início	Não	Não	60
2	28	Homem	profissional	Desde o início	Não	Não	72 a 84
2	42	Mulher	pós-graduação	Desde o início	Não	Não	73 a 84
3	53	Homem	4ºano	Desde o início	Não	Não	90
3	45	Mulher	7ºano	Desde o início	Não	Não	80
4	57	Homem	4ºano	Desde o início	Não	Não	50
4	49	Mulher	profissional	Desde o início	Não	Não	60
5	71	Homem	antigo 5ºano	5 anos	Não	Não	32
5	54	Mulher	licenciatura	Desde o início	Não	Não	50
6	50	Homem	12º	Desde o início	Não	Sim	72
6	50	Mulher	12º	4 anos	Não	Não	40/50
7	32	Homem	12º	Desde o início	Não	Sim	42
7	30	Mulher	Mestrado	Desde o início	Sim	Não	50
8	51	Homem	12º	Desde o início	Não	Sim	50
8	48	Mulher	licenciatura	Desde o início	Não	Não	50
9	37	Homem	profissional	5 anos	Não	Não	48
9	33	Mulher	12 ano	Desde o início	Não	Não	48
10	31	Homem	Mestrado	Desde o início	Sim	Sim	35

Fonte: Elaboração própria

## **Anexo 4 – Artigo sobre limites laborais**

### SUBSECÇÃO II

#### Limites da duração do trabalho

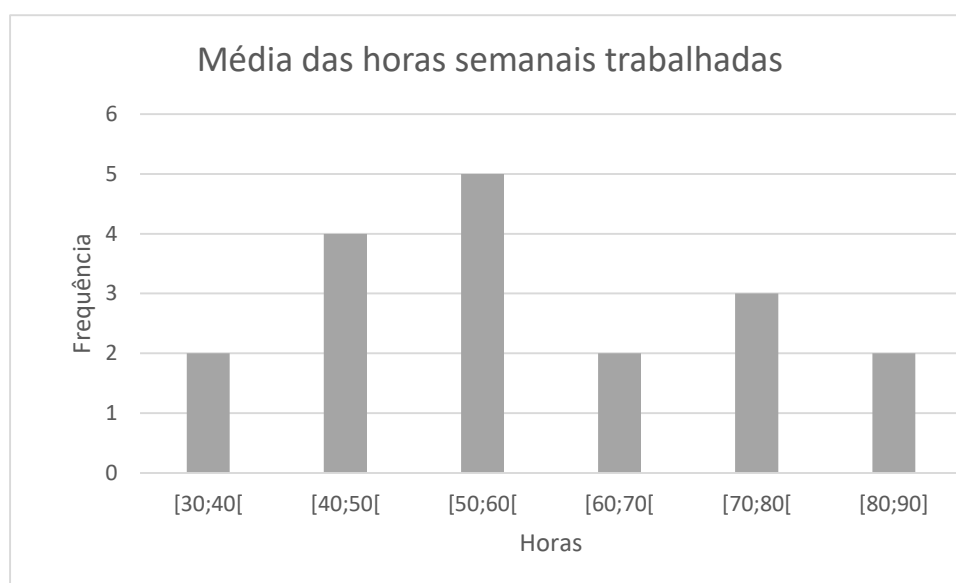
#### Artigo 203.º

#### Limites máximos do período normal de trabalho

- 1 - O período normal de trabalho não pode exceder oito horas por dia e quarenta horas por semana.
- 2 - O período normal de trabalho diário de trabalhador que preste trabalho exclusivamente em dias de descanso semanal da generalidade dos trabalhadores da empresa ou estabelecimento pode ser aumentado até quatro horas diárias, sem prejuízo do disposto em instrumento de regulamentação colectiva de trabalho.
- 3 - Há tolerância de quinze minutos para transacções, operações ou outras tarefas começadas e não acabadas na hora estabelecida para o termo do período normal de trabalho diário, tendo tal tolerância carácter excepcional e devendo o acréscimo de trabalho ser pago ao perfazer quatro horas ou no termo do ano civil.
- 4 - Os limites máximos do período normal de trabalho podem ser reduzidos por instrumento de regulamentação colectiva de trabalho, não podendo daí resultar diminuição da retribuição dos trabalhadores.
- 5 - Constitui contra-ordenação grave a violação do disposto neste artigo.

*Fonte: Diário da República n.º 30/2009, Série I de 2009-02-12 - Lei n.º 7/2009 de 12 de Fevereiro*

## Anexo 5 – Média de horas laborais



Fonte: Elaboração própria

## Anexo 6 – Fontes de recrutamento

Origem	Caso 1	Caso 2	Caso 3	Caso 4	Caso 5	Caso 6	Caso 7	Caso 8	Caso 9	Caso 10	Total
Iniciativa da pessoa	1		1				1				3
"passa palavra"	1		1								2
IEFP		1	1	1			1				4
Internet/anúncios		1	1						1		3
Estágios			1			1				1	3
Prévio conhecimento		1				1		1	1		4
Trespasse			1	1	1						3

Fonte: Elaboração própria

## Anexo 7 – Gestão dos trabalhadores

-	Caso 2	Caso 2	Caso 3	Caso 3	Caso 4	Caso 4	Caso 5	Caso 6	Caso 6
Recrutamento constante dos melhores nesta área de atividade	1	1	1	1					1
Tenho de possuir trabalhadores em quem tenha muita confiança	1	1	1	1	1	1	1	1	
A família é suficiente para responder às necessidades					1				
Clara definição do posto de trabalho: tarefas e exigências	1	1	1	1	1	1		1	1
Salários de acordo com as capacidades de cada trabalhador.	1	1					1		1
Evolução na carreira	1	1	1	1	1	1			1
Formação técnica e profissional nas áreas mais importantes	1	1	1	1	1	1	1		1
Avaliação do desempenho do trabalhador	1	1	1	1					
Comunicação simples, clara e objetiva	1	1	1	1	1	1	1	1	
Ter uma equipa de trabalho dinâmica e forte	1	1	1	1	1	1	1	1	1

-	Caso 7	Caso 7	Caso 8	Caso 8	Caso 9	Caso 9	Caso 10	TOTAL
Recrutamento constante dos melhores nesta área de atividade					1	1	1	8
Tenho de possuir trabalhadores em quem tenha muita confiança	1	1	1	1	1	1	1	15
A família é suficiente para responder às necessidades								1
Clara definição do posto de trabalho: tarefas e exigências	1	1	1					11
Salários de acordo com as capacidades de cada trabalhador.	1		1		-	-	1	7
Evolução na carreira		1	1	1			1	11
Formação técnica e profissional nas áreas mais importantes	1	1	1	1		1	1	14
Avaliação do desempenho do trabalhador	1	1	1	1	1	1	1	11
Comunicação simples, clara e objetiva	1		1	1		1	1	13
Ter uma equipa de trabalho dinâmica e forte	1	1	1	1	1	1	1	16

Fonte: Elaboração própria