



Moisés de Lemos Martins & Manuel Pinto (Orgs.) (2008)
Comunicação e Cidadania - Actas do 5º Congresso da Associação Portuguesa de Ciências da Comunicação
6 - 8 Setembro 2007, Braga: Centro de Estudos de Comunicação e Sociedade (Universidade do Minho)
ISBN 978-989-95500-1-8



Fazer-se empresária quando se diz mulher: Ambiguidades nos discursos genderizados de um grupo de empresárias sobre a sua actividade profissional

EMÍLIA FERNANDES

Universidade do Minho ~ mifernandes@eeg.uminho.pt

Resumo:

O presente texto tem como propósito reflectir sobre as práticas sociais de género em contexto organizacional a partir das construções discursivas que enformam as subjectividades genderizadas e profissionais de um grupo de empresárias. Para o efeito urge pensar este propósito em função de dois termos centrais: género e empresariado. Interpelando Judith Butler (2004:1) o género é aqui definido como a "prática de improvisar numa cena de constrangimento", constrangimento este que apela à matriz normativa sócio-cultural implicada nas ideologizações do ser mulher e do ser homem, do masculino e/ou do feminino, com as quais aquele/a, que se faz enquanto sujeito genderizado, negoceia performativamente a construção das suas subjectividades a partir desse lugar ideológico que lhe é reservado. Esclarece-se desde já que entendermos o género como verbo não é assumir um sujeito voluntarista, embebido numa visão humanista, que controla o género que quer e deseja fazer. Bem pelo contrário, fazer género é um acto social e, por isso, relacional cuja autoria é exterior aquele/a que o encena. Todavia, neste acto de reiteração de um fazer que transcende aquele que o executa surge sempre a possibilidade de reformular os contornos das nossas identidades genderizadas.

Por sua vez, os discursos disciplinadores - políticos, económicos e sociais - do fazer empresariado e da construção do sujeito empresário parecem remeter para uma certa forma de masculinidade (in)visível que monopoliza e aglutina significados como risco, autonomia, inovação e empreendedorismo, e que Gherardi et al (2004) apelidaram de "mentalidade do empreendedor". O lugar do sujeito profissional e organizacional de empresário e do empresariado é assim reservado ao sujeito masculino, implicando por inerência a exclusão daqueles que corporizem outras subjectividades genderizadas fora destas práticas discursivas, como é o caso da mulher e do feminino.

Tendo como ponto de partida para a nossa reflexão o material discursivo recolhido de dois grupos de foco realizados com empresárias de pequenas e médias empresas localizadas na região norte e de diversos sectores empresariais, pretendemos (re)pensar as relações de género em contexto organizacional a partir das formas discursivas usadas pelas participantes deste estudo para renegociar as fronteiras aparentemente conflituantes entre o género "mulher" e o empresariado masculino.

Ainda numa fase preliminar de análise é já para nós visível a ambivalência com que estas empresárias articulam as suas subjectividades profissionais genderizadas, criando através da sua performatividade discursiva possibilidades de recriação das idealizações do género e do empresariado, pois se estas idealizações se constituem como uma espécie de guiões nas suas práticas sociais, elas são, todavia e sempre, lugares não alcançáveis, votados ao fracasso. E nessa tentativa fracassada de ocupar (ou rejeitar) esses lugares, são passíveis de ser reformuladas através de formas-outras de fazer género e de fazer empresariado.

Palavras-chave:

Empresária, empresariado, discursos e género.

Género e *empresariado*: o ponto de partida conceptual

A título ilustrativo, gostaria de começar este texto por fazer referência a um conjunto de iniciativas que com frequência têm sido produzidas na instituição académica onde exerço a minha actividade enquanto docente e investigadora. Em parceria com algumas associações empresariais, realizaram-se vários seminários sobre a actividade empreendedora para informação, esclarecimento e sensibilização dos estudantes de gestão. Para o efeito e no sentido de publicitar tais eventos foi sempre concebido um cartaz alusivo ao tema do empreendedorismo. É todavia de salientar que por duas vezes, de que eu tenha tido conhecimento, o rosto desse cartaz foi uma pessoa jovem, com uma aparência actual e informal. Pretendeu-se, presumo, sugerir a imagem do novo empresário como aquele que está em consonância com “os ares do tempo moderno” e abandonar uma concepção mais tradicional, formal e tecnocrata. Uma outra particularidade desta nova concepção de *empresariado* é a de que a figura escolhida para a personificar não só se fez através de um jovem mas de um *jovem homem*¹. Se existe uma reactualização da representação do sujeito empresário, ela parece não ter sido feita ao nível do género. Embora a alusão à *masculinidade* dos cartazes tenha aqui apenas uma relevância de mera curiosidade, é também de dizer que desconheço exemplos contrários, isto é, que destaquem no primeiro plano a figura de uma mulher.

Serve esta descrição episódica para introduzir aqui o argumento de que o sujeito empresário² tem sido socialmente construído pelos discursos disciplinadores – político, académico, empresarial e económico - a partir de uma certa forma de masculinidade (cf. Berger, 1997; Attila Bruni, Gherardi, & Poggio, 2004; Czarniawska-Joerges & Wolff, 1991; Lewis, 2006) enformada por significados qualificativos que enfatizam o risco, a inovação, a competitividade, a autonomia e a força de vontade. Neles se reconhecem os arquétipos do explorador³, do aventureiro, do inventor e do “*self made man*” (Ahl, 2002; Attila Bruni, Gherardi, & Poggio, 2005; Fischer, Reuber, & Dyke, 1993; Mulholland, 1996; Reed, 1996). E é esta imersão de significado numa certa masculinidade hegemónica do sujeito empresário que permite que as práticas de *empresariado* se constituam como coisa natural para os homens (certos homens que enformados por essa mesma masculinidade). O empreendedorismo é também interpretado por Collinson e Hearn (Collinson & Hearn, 1994) com sendo um dos cinco discursos e práticas de masculinidade⁴ que permanecem como dominantes nas organizações e na gestão. Deste ponto de vista, esta masculinidade assume uma sobrevalorização da eficiência económica e do controlo da gestão em detrimento de qualquer outro critério.

Para a construção discursiva do empresário como masculino e para a *invisibilidade* da

¹ Refiro-me especificamente aos cartazes alusivos aos seminários organizados pela Direcção de Curso de Gestão da Universidade do Minho em parceria com a Associação das Pequenas e Médias Empresas e pela TecMinho, no ano lectivo de 2005-2006.

² Não farei distinção entre os termos empresário/a e empreendedor/a porque eles aparecem intimamente sobrepostos na literatura sobre empreendedorismo (e.g. Brush, 1992; Bull & Willard, 1993; Carter & Allen, 1997; Chirikova, 2001). O motivo que me levou a fazer esta opção prende-se com as várias dificuldades e ambiguidades conceptuais e analíticas que aqueles termos têm levantado a vários investigadores (e.g. Ahl, 2002; Hornaday, 1990), sendo sugerida, em alternativa, a utilização de outros conceitos que melhor respondam às questões particulares de pesquisa. Assim sendo, farei uso neste texto do termo empresária/o ou do neologismo empresariado para definir as participantes e as suas práticas, considerando que estas para além de se constituírem como detentoras do capital também exercem, individualmente ou em parceria, a gestão de um dado negócio. O conceito de empreendedora (ou de empreendedorismo), por sua vez, será usado para referir aquelas que se constituem como fundadoras de um dado projecto empresarial.

³ No caso nacional, parece-me que se poderá inscrever neste arquétipo os portugueses que a partir do século XV se aventuraram na descoberta de novas terras e que ainda hoje são muitas vezes lembrados quando se pretende representar os portugueses como intrinsecamente empreendedores no discurso político e empresarial, nos média e no lugar comum. No cinema americano, destacam-se as figuras dos colonos que vão desbravar novas terras e a figura, mais contemporânea, do “*self made man*” tão enaltecido na cultura deste país (cf. Ahl, 2002; Attila Bruni et al., 2004).

⁴ Os restantes quatro são o autoritarismo, paternalismo, informalismo e carreirismo.

empresária muito tem também contribuído a interpretação da informação estatística assente na escassa relevância numérica das mulheres identificadas como dedicadas a esta actividade (CIDM, 1994; Guerreiro, 1996; D. P. Moore & Buttner, 1997; Rodrigues, 1989). A sua escassez serviu igualmente para explicar a indiferença académica às experiências profissionais e organizacionais das empresárias antes dos anos 80, se atendermos particularmente à investigação desenvolvida no contexto anglo-saxónico (Buttner & Moore, 1997; D. Moore, 2000) e com contornos similares no contexto nacional onde o primeiro trabalho de investigação que traz *visibilidade* às empresárias é levado a cabo em 1989 por Maria de Lurdes Rodrigues. Antes desse período, academicamente, as mulheres não se constituíam como sujeitos empresariais, ou seja, não tinham uma existência discursiva social, cultural e económica (Baker, Aldrich, & Liou, 1997; Carter & Allen, 1997; D. P. Moore & Buttner, 1997), não se justificando, por isso, a sua pertinência como “factos científicos” (Atilla Bruni et al., 2004: 259). Posso socorrer-me da expressão em forma de título de “*bodies that matter*” da autoria de Judith Butler (1993), ou da sua inversão, para dizer que as empresárias se constituíram até então, e num duplo sentido, como corpos sem matéria e corpos sem importância por lhes ser negado o acesso aos códigos sociais de inteligibilidade e, por consequência, não lhes sendo reconhecida legitimidade normativa e política.

Depois dos anos 80, a investigação sobre as mulheres empresárias tendeu a proliferar sobretudo no território académico Norte Americano (e.g: Green & Cohen, 1995; Lee-Gosselin & Grisé, 1990; Mattis, 2000; Stevenson, 1990). Todavia, imbuída de uma lógica de reprodução da norma masculina não questionada, o lugar que é reservado à empresária é sempre o do *outro*: o que se constrói pela *falta* ou *excesso* em relação a essa norma; o outro que se *celebra* ou o outro que *falha* (Ahl, 2006). E com este discurso reproduz-se a visão essencialista e dicotómica dos géneros. Criticamente, Bruni, Gherardi e Poggio (2004) usam o neologismo “mentalidade de empreendedor”, terminologia inspirada na concepção de “governamentalidade” de Foucault, para interpretar a institucionalização dos discursos (re)produzidos na investigação dedicada às mulheres empresárias e popularizados pelos média, os quais constroem o empreendedorismo como essencialmente inscrito numa visão psicológica de um género masculino. É esta mentalidade fundada num sistema de pensamento androcêntrico que enforma as práticas da actividade empreendedora, quando realizada por mulheres, tornando, em simultâneo e no mesmo movimento discursivo, invisível a sua masculinidade hegemónica.

A conclusão que daqui se poderá retirar é que as mulheres, apesar de participarem no quotidiano das práticas de *empresariado* de forma activa e complementar (com familiares e outros sócios), são discursivamente remetidas para o lugar do *outro* como é, por vezes, o caso das “mulheres dos empresários”(Atilla Bruni et al., 2005; Fournier, 2002; Guerreiro, 1996), não lhes sendo reconhecido o lugar de sujeito nos discursos institucionalizados. As empresas fizeram-se com a participação de todos os géneros, só que a um foi reservado o lugar da *visibilidade* e a outro o da *invisibilidade* e silenciamento nesta prática profissional. E quando as empresárias reclamam este lugar, são todavia tornadas *visíveis* pela sua especificidade genderizada, permanecendo assim prisioneiras do seu género (Attila Bruni & Gherardi, 2002). Que fazer então para escapar a esta armadilha social e cultural? Ao inscrever-me teoricamente na *construção do género* enquanto *um fazer social* como argumentado por autores de diferentes abordagens teóricas e epistemológicas (e.g: J. Butler, 1990; Connell, 2002; Gherardi, 1994; Lauretis, 2007; West & Zimmerman, 1987), defendo que é na constante renegociação e redefinição dos significados de género nas práticas sociais que surge o espaço para a transformação das relações e subjectividades genderizadas (J. Butler & Scott, 1992; Gherardi, 1994). Nesta versão conceptual na qual pretendo fundar um outro meu argumento, e agora interpelando directamente Judith Butler (2004:1), o género é então definido como a “prática de improvisar numa cena de constrangimento”, constrangimento este que apela à matriz normativa

sócio-cultural implicada nas ideologizações do ser mulher e do ser homem, do masculino e/ou do feminino, com as quais aquele/a, que se faz enquanto sujeito genderizado, negocea performativamente a construção das suas subjectividades a partir desse lugar ideológico que lhe é reservado (Davies & Harré, 1990). Esclareço desde já que entender o género como verbo não é assumir um sujeito voluntarista, embebido numa visão humanista, que controla o género que quer e deseja *fazer*. Bem pelo contrário, *fazer género* é uma realização interaccional, um processo activo de formação de sujeitos genderizados continuamente renegociado por forças linguísticas e performances sociais (Cerulo, 1997). Compreender o género como verbo permite desnaturalizá-lo como propriedade dos corpos, como substância ou disposição psicológica, para o conceptualizar como artefacto histórico, social e cultural da sociedade ocidental, reiterado nas práticas sociais de significação⁵. Assim, é no acto de género - acto que transcende sempre aquele que o executa –que surge a possibilidade de reformular os contornos das nossas identidades genderizadas, possibilidade que é indissociável da destabilização e da instauração da incerteza nas construções dicotómicas e essencialistas dos géneros.

Por outras palavras, todos nós praticamos *em relação* a (re)significação do nosso género e do género dos outros, contribuindo para a sua deferência/diferença, disseminação, mudança ou manutenção (Attila Bruni & Gherardi, 2002). É a criativa forma verbal “engenderizar” da autoria de Teresa de Lauretis (2007), de que Bruni e Gherardi (2002) se socorreram para pensarem os processos de género no contexto organizacional, que permite dar conta da forma dinâmica como somos enformados pelos discursos sociais e políticos de género e aprendemos a adoptar selectivamente os seus símbolos para a produção das nossas subjectividades genderizadas. A engenderização pode então ser descrita como a formação em relação de sujeitos genderizados que toma lugar no território simbólico das fronteiras estabelecidas de género. Partilho com alguns autores (e.g: Connell, 2002; Fenwick, 2002) o pressuposto de que as situações relacionais de dissonância - como aquela suscitada por um contexto onde se articulam universos simbólicos de género que podem ser conflituantes e no qual podemos inscrever as mulheres a desenvolverem actividades de *empresariado* -, obrigam à negociação das nossas subjectividades, permitindo-nos, por isso, aprender a recriar e resistir ao nosso posicionamento nos discursos de género dominantes. A *Presença dual*⁶ materializa esse acto relacional de nos deslocarmos no território simbólico intervalar dos géneros onde as fronteiras que os delimitam se tornam fluidas e negociáveis. E é na ambiguidade que se gera pela transgressão que se incorre quando se atravessa e ultrapassa esses territórios simbólicos de género que se gera a possibilidade de uma continua significação e resignificação na construção das subjectividades genderizadas assim constituídas (Attila Bruni & Gherardi, 2002). A ambiguidade e fluidez contida nos significados duplos e contraditórios do género é evidenciada pela metáfora da *armadilha de género* da autoria dos pós-estruturalistas Bruni, Gherardi e Poggio (2005): *armadilha*, porque nos limita e nos fecha na posição social genderizada, mulher ou homem, feminino ou masculino; *armadilha*, porque espaço simbólico de mudança pelo evitar desta ou pela procura da saída dessa posição genderizada.

Tendo como bagagem conceptual dois argumentos teóricos, o género como um *fazer* e o *empresariado* como um *fazer* de uma certa forma de masculinidade, encetei então a minha viagem relacional e reflexiva pelos discursos produzidos por um grupo de empresárias. Constituinte-se como parte de um projecto de doutoramento, o estudo que aqui apresento procura reflectir sobre o jogo que

⁵ Embora inscrita numa perspectiva estruturalista, Bourdieu (1999) faz uma incursão teórica detalhada pelos processos sociais e estruturais de naturalização do género e da dominação masculina.

⁶ Categoria que emergiu nos anos setenta nos textos feministas italianos e que dá conta da experiência cruzada de género e da sua presença simultânea em universos simbólicos e materiais separados e aparentemente conflituantes (cf: Attila Bruni & Gherardi, 2002).

todos nós fazemos com as normas de género no nosso quotidiano profissional, atendendo aos lugares ideológicos que nos são reservados. O lugar profissional é sempre uma prática e um contexto no qual fazemos género (Acker, 1990). Mas o que acontece quando ocupar e *fazer* esse lugar significa transgredir o género que fazemos? Sendo que é o masculino que se constitui como a forma idealizada de *fazer* tal lugar profissional e o feminino como a transgressão desse mesmo lugar, como construímos então as nossas identidades genderizadas profissionais quando a nossa posição social genderizada é a de *margem* face ao lugar que queremos ocupar?

A tese aqui defendida é de que, quando o paradoxo de significado se instala entre o género e a posição organizacional que fazemos e somos, a nossa performatividade profissional se faz pela constante renegociação, constituindo-nos como sujeitos-fronteira, na liminaridade entre universos simbólicos: os de género e do *empresariado* (cf: Attila Bruni et al., 2005; Fenwick, 2002; Fournier, 2002). E com isto deslocamo-nos pelos espaços discursivos e interaccionais num movimento recorrente de reprodução mas também de recriação desse mesmo lugar, mais não seja porque fracassamos em corresponder ao género idealizado para ocupar tal lugar. São as respostas face a esta relação paradoxal entre diferentes e interconectadas práticas sociais que procuro interpretar tendo como ponto de partida para reflexão o material discursivo recolhido de dois grupos de foco realizados com empresárias de pequenas e médias empresas de diversos sectores empresariais, localizadas na região norte de Portugal.

O contexto do método

Integrado num projecto mais amplo que implicou a realização de entrevistas individuais a empresárias de perfil socio-económico e educacional diverso, senti a necessidade, inscrita numa perspectiva feminista, de optar por um segunda metodologia que suscitasse uma maior partilha e participação no processo de investigação por parte das empresárias. O grupo de foco surgiu então como a alternativa metodológica que me pareceu mais adequada por facilitar a troca de experiências profissionais e organizacionais e contribuir igualmente para que as empresárias pudessem assumir elas próprias a condução da discussão de grupo. Explicando-me melhor, e por identificação pessoal com os pressupostos de investigação defendidos por algumas autoras feministas (Madriz, 2000; Wilkinson, 1998a, 1998b), a escolha deste método de investigação alicerçou-se em duas intenções. Uma primeira visou a criação de um espaço de multivocalidade para possibilitar a expressão, partilha e construção relacional de experiências profissionais e organizacionais diversas por parte das participantes, pois interpretar os movimentos e conteúdos discursivos produzidos em interacção e com isso dar conta das ambiguidades na forma de *desfazer* e *fazer* (cf. Bulter, 1990; 2002) *empresariado* e género era também um dos meus principais propósitos de investigação. Uma outra intenção inscreveu-se na tentativa de, enquanto investigadora, diminuir a minha participação e influência na dinâmica interactiva e discursiva do grupo, convidando as empresárias a tomar um papel activo, ao invés de apenas se constituírem como “objectos de estudo”. O convite que dirigi a 12 empresárias para participarem na dinâmica de dois grupos de foco atendeu aos seguintes critérios: a diversidade de idades(entre os 30 e os 51 anos), formação (desde o 9º de escolaridade até à obtenção do grau de mestre) e sectores de actividade (serviços, indústria e comércio) em que se encontram inseridas e a vontade e disponibilidade manifestadas face a esse mesmo convite.

No que concerne à organização e conteúdos dos grupos de foco realizados, atendi a 4 vertentes: a) a natureza da ligação das empresárias às suas empresas - num dos grupos, as 5 participantes estavam ligadas a negócios familiares (grupo de foco I) e no outro as 7 empresárias implicaram-se na criação das suas empresas desde a fase inicial (grupo de foco II); b) o tempo de discussão que se estendeu por um intervalo entre as duas horas(grupo de foco I) e as duas horas e meia (grupo de foco II); c) a minha participação enquanto investigadora e elemento comum aos dois

grupos que se resumiu à introdução de temas de desenvolvimento livre e à solicitação de esclarecimentos face a certas afirmações apresentadas na interação de grupo pelas participantes; d) por último, os conteúdos lançados para a mesa que foram apresentados em torno de três temas: ser empresária na actualidade; políticas e práticas de gestão dos recursos humanos em função do género (mais especificamente a relação entre o género dos colaboradores e as funções ocupacionais); e o papel das empresárias nas práticas de igualdade de oportunidades entre homens e mulheres no contexto profissional.

As interações, o conteúdo dos discursos produzidos e a sua orientação foram sobretudo controladas pela dinâmica, parcialmente espontânea, criada entre as participantes. Daí que, se existiu uma convergência na forma como certas interações foram estabelecidas e nos conteúdos articulados nos dois grupos, também é de salientar a singularidade discursiva de cada grupo e as suas especificidades nos conteúdos, funções e estratégias interaccionais adoptadas.

Bricolagem analítica

Atendendo às diversas abordagens metodológicas centradas no discurso (cf: Billig, 1996; Wetherell, Taylor, & Yates, 2001; Wodak, 1997; Wodak & Chilton, 2005) e para a análise das participações interactivas produzidas em grupo pretendo aceitar a sugestão de Wood e Kroger (2000) que nos propõem o uso de diferentes recursos analíticos: “*noções, técnicas, mecanismos, e estratégias de diferentes perspectivas em função da sua adequação ao projecto específico que se tem em mãos*” (2000: 25). É com este incentivo à liberdade analítica do/a investigador/a que os autores recomendam “*uma análise discursiva feita-à-mão (...) uma bricolagem, em reconhecimento das diferentes preocupações dos investigadores*” (*ibidem*). Em consequência do dito, passo então a esclarecer que a análise interpretativa que aqui proponho - e que recolhe influência da natureza “*caleidoscópica*” (Wood & Kroger, 2000: 159) das várias concepções da análise de discurso - é resultado da relação estabelecida entre os discursos das empresárias sobre as suas circunstâncias profissionais e organizacionais e o meu discurso que se inscreve numa abordagem da gestão crítica e feminista. Por outras palavras, é de uma relação dialógica entre o meu discurso, enquanto feminista e investigadora das organizações, e aquele produzido pelas participantes no contexto de dinâmica de grupo que se enformou a interpretação que aqui apresento.

Lidando discursivamente com a “armadilha de género”: os movimentos de (en)genderização-desgenderização na construção das subjectividades das empresárias

Na interpretação das interações discursivas produzidas pelas empresárias faço-me acompanhar por um movimento a que chamei de *movimento de (en)genderização-desgenderização*. A consideração na interpretação das interações discursivas da empresárias com base neste movimento discursivo permite dar conta da fluidez e flexibilidade imprimidas na construção genderizada das subjectividades profissionais e organizacionais das participantes e “arrumar” as suas diversas deslocações discursivas nos e pelos discursos de género associados às práticas empresariais e ao contexto organizacional. A relevância atribuída ao *movimento de (en)genderização-desgenderização* prende-se, no meu entender, com a sua potencial capacidade de “dar a ver” a ambiguidade com que estas empresárias articulam as suas subjectividades profissionais genderizadas, criando através da sua performatividade discursiva possibilidades de recriação das idealizações do género e do *empresariado*, pois se estas idealizações se constituem como uma espécie de guiões nas suas práticas sociais, elas são, todavia e sempre, lugares não alcançáveis, votados ao fracasso. E é nessa tentativa fracassada de ocupar (ou rejeitar) esses lugares que as participantes podem criar espaço que possibilite o surgir *formas-outras* de *fazer género* e de *fazer empresariado*.

Alicerçados neste movimento considereei duas estratégias discursivas complementares que podem ocorrer em simultâneo ou isoladamente nas intervenções das empresárias. A uma denominei de *estratégia de posicionamento centro-margem* e à outra de *estratégia de invisibilidade-visibilidade* do género. Como efeito do movimento de *(en)genderização-desgenderização* também cada uma destas estratégias assume duas orientações diferentes relativas à posicionalidade do sujeito “empresarial” e às práticas discursivas de género.

A primeira das estratégias é aqui definida pela relação de deslocação entre as condições de *centro* e de *margem* face aos discursos prevaletentes e dominantes de género e/ou das práticas de *empresariado*. A *orientação estratégica de centro* visa posicionar discursivamente a *empresária* como sujeito de direito ao lugar profissional e organizacional que ocupa, recorrendo para o efeito a uma reapropriação ou reivindicação de certos discursos nos quais se inscreve a norma genderizada (masculina) das práticas empresariais e de gestão. Num sentido inverso, a *orientação estratégica de margem* recorre a uma construção discursiva do sujeito empresária como o “outro” do empresário, periférico à norma prevaletente (cf: Ahl, 2002; Fournier, 2002).

A segunda estratégia serve para as empresárias tornarem *visível* ou *invisível* o género que se faz em função das práticas e dos contextos profissionais organizacionais emergentes na interacção e discussão de grupo (cf: Benschop & Doorewaard, 1998). A *orientação de invisibilidade* neutraliza a relação entre o *fazer género* e o *fazer empresariado*. Já a *orientação estratégica de visibilidade* expõe essa mesma relação.

Ambos os sentidos do *movimento de (en)genderização-desgenderização* poderão ser interpretados como formas de resistência e/ou de acomodação aos universos discursivos e simbólicos das práticas de género e de *empresariado*. A resistência é aqui pensada, auxiliando-me de Butler (1993; 2004; Meijer & Prins, 1998) e da ênfase que a autora imprime à repetição e resignificação das relações de género, pelo habitar paradoxal dos discursos que criam essa ordem de dominância dos géneros: a oposição é assim conceptualizada como operando no interior dos próprios discursos pelo qual o poder e as assimetrias de género são construídas e reproduzidas. E é pelo gerar da ambiguidade nesse habitar paradoxal dos discursos que nos são negados ou legados pela construção ontológica dos géneros - na sua função social de hierarquizar, subordinar e excluir - que, na opinião da autora, se cria a possibilidade de se gerar a ineficácia na reprodução de uma dada ordem de poder. Para dar conta do *movimento de (en)genderização-desgenderização* e das suas estratégias no habitar contextual e interaccional dos discursos de género e de *empresariado*, optei por escolher dois temas recorrentes na discussão gerada entre as empresárias: a construção do sujeito empresária a partir de conteúdos associados ao respeito e ao voluntarismo; e a construção das suas subjectividades como sujeitos empresárias por oposição ou solidariedade com as *mulheres-outras*. Procurando não perder uma visão articulada, ambos os temas são aqui interpretados para pensar a posição discursiva que as empresárias parecem dinamicamente ocupar pelo jogo que estabelecem com as práticas discursivas de género e de *empresariado*.

Esta possibilidade de interpretação está, todavia, dependente dos conteúdos (e.g. o respeito, o voluntarismo e a faceta conflituosa das mulheres) e contextos (e.g. os sectores a que pertencem as empresas geridas pelas empresárias, as negociações com os clientes, as relações quotidianas com os colaboradores) discursivamente construídos nas interacções ocorridas entre as participantes na dinâmica de grupo.

O respeito e o voluntarismo: construção discursiva de uma “experiência de conforto” no fazer do sujeito empresária

Na minha interpretação da intencionalidade discursiva subjacente aos conteúdos associados pelas empresárias ao respeito e ao voluntarismo, optei por lhe dar a denominação de “experiência de

conforto”: *experiência*, pelos constantes arranjos discursivos que aquelas fazem do movimento de *engenderização-desgenderização*, reformulando, acrescentando, contrariando e adequando as interações que vão sendo suscitadas de forma a construir uma significação que aparentemente se apresenta como consensual e partilhada; *conforto*, porque é com este movimento e na sua experimentação contínua que elas criam, na relação paradoxal entre significados de género e aqueles de empresário e *empresariado*, um lugar subjectivo sustentável, ainda que na liminaridade, para se construírem e se constituírem no e pelo discurso como empresárias.

Os conteúdos associados ao respeito e ao voluntarismo são recorrentes nas intervenções das empresárias⁷, sendo que o primeiro emerge predominantemente no grupo das empresárias com ligação a um negócio familiar, as quais ocupam na hierarquia familiar/empresarial⁸ o lugar de filha/neta do fundador da empresa que na actualidade é gerida por elas, individualmente ou em parceria (com os pais, maridos e outros familiares). O voluntarismo, não deixando de ser também frequente nas intervenções das participantes anteriores, é particularmente enfatizado pelas empresárias-empreeendedoras nas diversas interações ocorridas em grupo. A história e o percurso profissional de vinculação à empresa parecem marcar a relação estabelecida pelas empresárias com cada um destes conteúdos.

O discurso-receita para o respeito que se quer ter/fazer

Para as participantes ligadas a um negócio familiar o termo *respeito* torna-se recorrente na forma de descrever as suas relações profissionais, internas e externas à organização. Este é particularmente enfatizado nas intervenções das empresárias mais jovens como valor a impor e a ser suscitado nos outros actores organizacionais (colaboradores, clientes e outros parceiros de negócio). A sua emergência na dinâmica de grupo acontece logo de imediato à minha intervenção que vem questionar se ser mulher influencia o seu quotidiano profissional. No seguimento da questão formulada, as intervenções das participantes parecem estabelecer implicitamente a sua associação à discriminação das mulheres no contexto profissional, a que se segue a sua imediata negação aliada a uma tentativa de neutralização do seu género no *fazer empresariado* pelo recurso a uma construção do sujeito empresária assente na sua individualização e no enfatizar da segurança, da autoridade e da meritocracia. Começo então por apresentar dois excertos do grupo de foco I sob a forma de sequências.

Primeira sequência

Maria: Eu vou falar por mim. não falo por mais ninguém. É assim: eu sou quem sou e não altero rigorosamente nada na minha maneira de ser (...) depende da personalidade de cada um quer dizer(...)/Eu acho que quem é seguro de si, quem quem sabe fazer o seu trabalho e numa perspectiva de empresário – permitam-me a expressão – nós por vezes temos que mandar, não podemos dizer: ‘olhe, faz favor faça-me isto ou aquilo’/ Não, nós temos por vezes que dizer: ‘olhe, é assim que eu quero, ponto final’”. Hahhh, quer dizer e as pessoas automaticamente respeitamos porque sabemos o que fazemos (....)

Francisca: Mas uma pessoa tem que ser segura, realmente

Maria: Tem que ser segura. Até que pode estar errada: tudo bem

Segunda sequência

Ana: (...)Portanto, eu fui ganhando o respeito () de quem trabalha comigo e de quem me rodeia sempre tentando pela competência/ /E portanto inicialmente eu de facto senti algum (pausa longa)/ algum espanto por parte das pessoas com que lidava mais directamente porque de facto

⁷ O voluntarismo e a individualização são temas frequentemente referidos por outros autores em trabalhos de investigação em que participam gestoras e/ou empresárias (Brush, 1992; J. E. Butler, 2003; Cohen & Musson, 2000).

⁸ Como a literatura académica sobre as empresas familiares recorrentemente afirmam, as hierarquias familiar e empresarial tendem a sobrepor-se, sendo difícil e artificial pensar-se separadamente cada uma delas (cf: Dumas, 1992; Guerreiro, 1996; Lima, 2003).

uuhhh havia a componente de ser mulher/ que estava se calhar inserida no, num papel que seria mais de um homem do que de uma mulher/De facto isso foi, foi, foi passando e eu fui ganhando o meu espaço e a minha e a minha, a minha, o meu lugar /e de facto porque sempre tentei ter essa perspectiva de segurança e porque quando tomo uma decisão, mesmo que na minha cabeça eu não tenha cem por cento certeza que aquela é a melhor decisão, he, fico com ela até ao fim, defendo-a até ao fim, seja aquela que for, sejam quais foram as consequências dessa, dessa decisão

Demorando-me agora em cada uma das seqüências e começando pela primeira, logo se torna presente a tentativa discursiva de individualização e de defesa de uma versão pessoal e psicológica por parte da empresária para se distanciar da questão por mim colocada. As expressões formuladas na primeira pessoa do singular “*Eu vou falar por mim*” ou “*eu sou quem sou*” ou o recurso à “*personalidade*” reservam em si esse intuito. Tais recursos parecem então servir para que a participante neutralize qualquer tentativa externa de a genderizarem para evitar assim ser posicionada no lugar de *margem* e de excluída na relação subjectiva com o legítimo sujeito às práticas de *empresariado*. A procura de regularidade nesse “*eu*” que se quer *desgenderizado* (“*não altero rigorosamente nada na minha maneira de ser*”) garante-lhe, por sua vez, a autenticidade e firmeza na sua performance profissional e organizacional como empresária não obstante ser mulher. A estratégia de *invisibilidade* do seu género é ainda garantida pelo recurso a um contínuo de segurança-competência (“*que quem é seguro de si, quem sabe fazer o seu trabalho*”) concretizado pela autoridade (“*nós por vezes temos que mandar*”) que exerce quando se faz empresária (“*numa perspectiva de empresário*⁹”) e, com isso, constituindo-se como parte do *centro* do seu universo profissional. É através da defesa discursiva dessa prática empresarial de “*eu quero, ponto final*” que a empresária impede qualquer possibilidade de exposição do seu género na relação assimétrica com o seu interlocutor organizacional e, em simultâneo, evita uma construção subjectiva de si como ser estranho àquele lugar de *empresariado*. A autoridade pela imposição da ordem é que traz consigo o respeito pois ela é sinónimo de saber o que se faz e só pode ser conseguida pela segurança que performativamente se demonstra na relação com o outro quando se faz *empresariado*. Por outras palavras, pela autoridade garante-se o respeito porque exercê-la significa “*quem é seguro de si, quem sabe fazer o seu trabalho*” ou “*porque sabemos o que fazemos*”. A subjectividade profissional da empresária é assim construída performativamente por oposição a uma outra prática formulada através de um pedido (“*olhe, faz favor faça-me isto ou aquilo*”), como se não tivesse legitimidade a este *fazer* na relação com o seu interlocutor organizacional. E é neste “*faz favor*” que parece ficar prisioneira a forma genderizada da mulher como “*falta*” pela incapacidade de ordenar na relação com o outro. Por consequência, essa prática de “*pedir*” não deve ser adoptada por esse *eu* que, agora se metamorfoseia num *nós* (“*nós por vezes temos que mandar; nós temos por vezes que dizer*). O pronome pessoal “*nós*” parece conter o *nós* de “*empresárias*” que se quer *fazer* ser e o *nós* de “*mulheres*” que se quer *fazer* excluir; o “*nós*” que une todas as participantes neste *desfazer* do seu género e na constituição das suas subjectividades profissionais e organizacionais como *centro desgenderizado* da sua condição de mulheres. A perspectiva que fica então de fora e à qual este “*nós*” não pode associar-se é aquela que suscita a incerteza na aceitação dessa prática e da posição daquela que a inicia. Com esta deslocação do pronome pessoal singular para a sua forma plural, a intencionalidade discursiva parece inscrever-se na tentativa de tornar esta versão do *fazer empresariado* partilhada e consensual: o “*nós*” que une todas as participantes neste *desfazer* de seu género e na constituição das suas subjectividades profissionais e organizacionais como *centro*

⁹ Uma vez que a língua portuguesa se caracteriza por um sistema androcêntrico, pois o género masculino serve como género extensivo indeterminado, não farei qualquer observação sempre que nas declarações das participantes estas fizerem uso desse género extensivo.

desgenderizado da sua condição de mulheres. A perspectiva que fica então de fora e à qual este “*nós*” não pode associar-se é aquela que não ordena mas pede, aquela que suscita a incerteza na aceitação dessa prática e na posição daquele que a inicia pela formulação do pedido, e aquela que fica condicionada ao querer do seu interlocutor organizacional e à liberdade, neste sentido, de este se relacionar com esse pedido e com “aquela que pede” como legítimos ou não legítimos. Por outras palavras, a perspectiva que fica de fora é a que não toma como adquirido o direito a essa prática relacional de condicionar a acção do outro organizacional e conseqüentemente fora da “*perspectiva de empresário*”. A prática que se assume “*numa perspectiva de empresário*” é a que se exerce na forma impositiva e essa é também, pela valorização que lhe é dada, o *centro* da significação do sujeito empresarial.

Com este discurso partilhado, a empresária Maria gera um movimento discursivo de *desgenderização*, remetendo o género “mulher” para a *invisibilidade* e constituindo-se como parte do *centro* como sujeito empresarial, quer através de uma perspectiva pessoal e psicológica, quer pelo recurso a uma prática relacional impositiva. Contudo, esta performatividade é confessada como sendo conscientemente encenada no espaço organizacional, desvalorizando o seu carácter de autenticidade pois “*até se pode estar errada, tudo bem*”. Inerente a esta performatividade deixa de ser relevante a certeza de saber o que se faz ou se impõe que se faça. O importante neste *fazer empresarial* é então jogar o jogo do género, mesmo que se saiba que é um jogo sem fundo de verdade mas que é necessário de qualquer forma jogar para a sua afirmação nas práticas empresariais, onde se pretende constituir como sujeito legítimo. Mas para o conseguir não é suficiente tornar *invisível* o seu género mulher. É necessário também negociar com a idealização de uma certa masculinidade - inscrita na segurança, competência e autoridade - a que não corresponderá totalmente porque não deixa de *corporalizar* a marca do seu género a que quer escapar neste contexto que é o seu contexto de trabalho.

Se as duas primeiras sequências partilham uma performatividade discursiva do *fazer empresarial* pela segurança que se encena - agora assumindo uma forma individual na persistência face à decisão que se toma (“*fico com ela até ao fim, defendo-a até ao fim, seja aquela que for, sejam quais foram as consequências dessa, dessa decisão*”), ainda que na incerteza de esta não ser “*a melhor decisão*” (“*mesmo que na minha cabeça eu não tenha cem por cento certeza*”), é todavia diferente para Ana a forma como o respeito demonstrado pelos outros (“*de quem trabalha comigo*”, “*das pessoas com que lidava mais directamente*”) é alcançado, pois, ao contrário de Maria que o garante pela autoridade, aquela alcança-o “*tentando pela competência*”. Nesta declaração, parece-me ser de relevar uma dimensão temporal expressa na forma verbal adoptada (“*fui ganhando*”, “*sempre tentando*”, “*foi passando*”) que lhe permite deslocar para um tempo passado a sua condição de *margem* e a *visibilidade* de seu género e dar conta da sua metamorfose pela aceitação “*num papel que seria mais de um homem do que de uma mulher*”, ou seja, a sua aceitação neste “*espaço-centro*”. O recurso a um tempo passado permite-lhe defensivamente reconhecer a sua condição de *margem*, face ao contexto profissional e relacional onde se inseriu e insere profissionalmente - bem expresso na pausa de silêncio, na referência ao “*espanto por parte das pessoas*” e na estranheza à “*componente mulher*”, - sem que contudo ela perca a sua condição de *centro* conquistada pela sua competência no tempo presente, a qual lhe permite tornar “hesitantemente” (hesitação revelada pelas repetições da forma verbal “*foi, foi*” e pelo pronome possessivo “*minha, minha, minha*”) *invisível* o seu género e conquistar o respeito, a prova da sua aceitação nesse *centro*: “*isso foi, foi, foi passando e eu fui ganhando o meu espaço e a minha e a minha, a minha, o meu lugar*”. Por outras palavras, nesta forma discursiva de deslocação e continuidade temporal opera-se igualmente a deslocação do movimento no sentido de *(en)genderização* na construção da subjectividade da empresária pela *margem* e pela *visibilidade* do género (seu e da sua função) para o sentido de *desgenderização* pela

invisibilidade do seu género, conquistada pela competência e pela sua aceitação no *centro*.

Por outro lado, a construção discursiva do lugar subjectivo de empresária como uma conquista por *respeito* evidencia a condição *outra* do seu género neste contexto e, no mesmo sentido, a sua *metarmorfose genderizada* operada discursivamente por um *desfazer* do género “mulher/feminina” como “falta” e um *fazer* num outro género (o masculino) que constrói simbolicamente as práticas e o sujeito do *empresariado*. Como Maria, também Ana joga o jogo do *centro* e jogar esse jogo é mostrar segurança num lugar no qual ela é percebida como não se encaixando, como não lhe sendo natural, mesmo sabendo que o jogo de género tem falhas e fragilidades, mas é todavia necessário jogar de qualquer forma pela separação ou sobreposição desses significados instituídos culturalmente como estáticos e dicotómicos. A envolvimento neste jogo dos discursos de género e de *empresariado*, por sua vez, pode ser interpretada, parece-me a mim, como não sendo total porque há uma consciência de que o jogo se faz nas fronteiras entre o *fazer* o género “mulher/feminino” e o “fazer” *empresariado* (masculino). E é nesta liminaridade simbólica e discursiva que me parece também constituir-se as subjectividades das empresárias entre o género que se espera delas e o género que elas fazem quando fazem *empresariado*. A conquista de respeito implica para Maria e Ana *desfazer-se* do seu género e ser aceite no *centro*. Mas para o conseguirem não é suficiente tornar *invisível* o seu género “mulher”. É necessário também negociarem com a idealização de uma certa masculinidade - inscrita na segurança, competência e autoridade - a que não corresponderão totalmente porque não deixam de *corporaliza*, todavia, a *marca* do seu género ao qual querem escapar neste contexto que é o seu contexto de trabalho, profissional e organizacional. É neste *desfazer* de seu género e na tentativa nunca totalmente realizada de se *fazer* por um outro género como sujeito empresária que quero crer que as subjectividades profissionais das participantes neste grupo de foco acabam por ser discursivamente construídas e constituídas pela tentativa de atravessar/ ultrapassar a dicotomia socialmente instituída dos géneros destabilizando a sua ordem simbólica.

Nestas duas sequências, parece-me ser pelo movimento discursivo de *desgenderização*, que assume forma estrategicamente pelo *centro* que se quer *fazer* ser e pela *invisibilidade* a que se remete o género “mulher/feminina,” - fazendo para isso recurso da individualização, da autoridade e da competência - , que as participantes alcançam o respeito e acedem à condição de sujeito empresário. Ou seja, o respeito pela meritocracia e o respeito pela autoridade permitem às empresárias constituir-se subjectivamente como *centro* e tornar o seu género *invisível*. Todavia neste movimento de *desgenderização*, instaura-se a ambivalência discursiva de construção das suas subjectividades, pois nos seus registos discursivos a condição de *margem* parece estar sempre à espreita de se tornar presente assim como a *visibilidade* do género desse *outro* que nessa condição deixa de ser considerado *próprio* para reclamar e ser aceite no *centro* (do *empresariado*). E expressão clara dessa ambiguidade no discurso e na construção discursiva das suas subjectividades é a consciência do acto de segurança que se encena e ao qual não interessa o valor de “verdade” mas o efeito alcançado com esse mesmo acto no seu interlocutor organizacional e, com ele, o alcance “daquela que age com segurança” à condição de sujeito empresarial.

É “a luta”/é “a atitude do querer”...mas “às vezes tenho que recuar”

Logo no início da dinâmica de grupo e por iniciativa das participantes emerge espontaneamente uma construção genderizada dos seus espaços e relações profissionais como enformados por uma cultura masculina (Alexandra: *É um grupo de risco (...). E depois pelo facto de sermos mulheres; Fátima: “e acho que as mulheres empresárias/ não há muitas vezes o hábito de ir almoçar fora, de jantar fora(...).de ir ao futebol, de ir em conjunto e nesses contactos geram-se/Camila – negócios”*) e, por isso, uma construção das suas subjectividades como *marginais* a essa cultura ao trazerem para o discurso a sua condição de “mulher”. Este *outro* em que se posicionam

subjectivamente é todavia subversivamente negado constituir-se como *falta*, deslocando-se no seu discurso essa mesma *falta* para a construção das organizações como desajustadas das suas experiências genderizadas. Contudo, apesar desta *engenderização* dos espaços e actores organizacionais suscitar algum consenso entre as participantes rapidamente a interacção discursiva sofre uma inversão abrupta para intervenções que não dão continuidade à *visibilidade* do género (o das empresárias como mulheres e o das práticas empresariais como masculinas). Com esta inflexão discursiva surgem intervenções que intencionalmente neutralizam e desvalorizam essa *engenderização* das práticas e contextos empresariais através do recurso a uma linguagem eficiente, abstracta, neutra e próxima daquela que caracteriza os discursos institucionalizados sobre empreendedorismo (*Helena: “gostava de retomar a palavra risco/. há uma escala e risco.../primeiro é o risco do projecto - saber se vai correr bem, mal/ Depois risco do sector – hoje em dia muito voltado para altas tecnologias/Depois hoje os projectos têm validade muito curta”*).

Como efeito desta alteração interaccional e discursiva e em convergência com o que me parece ter acontecido na dinâmica das empresárias ligadas a um negócio familiar, também neste grupo de empresárias-empendedoras a construção das suas subjectividades empresariais se faz, em parte, por um discurso prevalecente de rejeição e negação do género como factor diferenciador do *fazer empresariado*. No entanto, este discurso assume particularmente forma nas intervenções destas participantes através de significados que interpreto como remetendo para um chapéu de significação inscritos no voluntarismo. É pela construção discursiva e interactiva do sujeito empresária através de um discurso de voluntarismo que as participantes recusam e resistem activamente a ocupar a posição de vítima, a qual remete para uma significação de passividade, minoração, impotência e resignação. Daí que a performance discursiva que invista na denúncia e no reconhecimento das relações de desigualdade de género em contexto profissional e organizacional seja frequentemente silenciada porque reconhecer a discriminação é interpretado como significando, do mesmo modo, o aceitar dessa condição de *falta* e de incapacidade de agência por parte do género “mulher” enquanto sujeito empresária. O discurso de rejeição da discriminação e crente no voluntarismo assume igualmente forma pela enaltecimento da representação das mulheres como *suplemento* relativamente a uma referente masculino pelo qual paradoxalmente se neutraliza (“*e como as mulheres, se quiserem, até são melhores que os homens então não há essa diferença*”) ou naturaliza (“*se eu nasci mulher e o outro homem/(...), mas, para mim o que é natural não é discriminação, porque é natural*”) a própria discriminação de género.

Portanto, a dinâmica interaccional organiza-se de modo a tornar prevalecente um discurso voluntarista e de rejeição da discriminação de género e a silenciar aquele de denúncia da desigualdade de géneros e da genderização das práticas empresariais que assume frequentemente forma discursiva através de exemplos pessoais que estrategicamente se contrapõem a esse discurso prevalecente. Este silenciamento não é todavia total, porque ambos os discursos acabam por ser ambigualmente usados em função das interacções discursivas para performativamente se construírem as subjectividades profissionais e organizacionais das empresárias.

O próprio discurso prevalecente transporta em si contradições que fragilizam e destabilizam esta tentativa de superação do género no *fazer empresariado*. A ambiguidade começa logo por surgir no interior do próprio discurso de voluntarismo pois se, por um lado este assume subjectivamente forma a partir de um sujeito desgenderizado que apenas recorre à sua “*vontade de querer*”, por outro, a sua forma constitui-se a partir de uma *visibilidade* do género “mulher” *excessivo*, ou seja, pelo enaltecimento das mulheres como mais capazes que os homens. Contudo, a intencionalidade subjacente a este enaltecimento não deixa de ser aquela de neutralizar esse mesmo género. Para estrategicamente se constituírem como *centro*, as participantes usam duas outras estratégias discursivas que parecem aparentemente contraditórias: aquela que torna o seu género *invisível* pela

neutralização das diferenças de género e recurso ao indivíduo desgenderizado; e aquela que torna esse género *visível* pela inversão da assimetria simbólica dos géneros. Nesta última estratégia, o movimento de *(en)genderização* que inclui a exposição e recurso ao género “mulheres” como *excesso* e *suplemento* acontece não para se constituírem como *outro/margem* mas para reivindicarem o *centro* do *fazer empresarial*. O movimento de *(en)genderização* do sujeito empresária acontece então pela inversão da destabilização da ordem simbólica dos géneros e pela resignificação do género mulher com significados que discursivamente se associam às práticas de *empresariado* construídas numa certa masculinidade.

São estes movimentos de *(en)genderização-desgenderização* que se materializam discursivamente na ambiguidade com que as empresárias constroem as suas subjectividades empresariais e que as sequências escolhidas pretendem dar conta. E atendendo ainda a que estas são aqui apresentadas por ordem de ocorrência na dinâmica interactiva do grupo, penso que se torna revelador a forma contraditória e ambivalente como os discursos de género são usados pelas e entre as empresárias para descreverem e representarem as suas práticas empresarias e o sujeito empresária.

Primeira sequência:

Alexandra: Nós não precisamos de apoio em específico porque nós não somos umas coitadinhas(...)

Leonor – eu acho que nós todos temos as mesmas oportunidades(...)

Alexandra: mas quer dizer, as mulheres de facto foram colocadas num patamar diferente

Leonor: deixaram-se colocar (...) nós temos aquilo que queremos e aquilo por que lutamos (...)eu acho que é este o princípio do empreendedorismo, é a atitude do querer

Segunda sequência:

Olívia - (...) porque eu, eu às vezes tenho que recuar para dar oportunidade aos homem/eu acho que é uma questão de hierarquia, quer dizer(...)/e eu acho que às vezes sinto também/ eu vou atrás porque a minha posição social/ mas não é atrás no sentido de atrás no comportamento ou nas atitudes/ Eu não sinto que nada fecha as portas à mulher/Porque acho que nós tomamos conta do espaço, do poder e não sei quantos que às vezes até me sinto mal não é?

terceira sequência:

Leonor –/Porque quem quiser, um empreendedor, à partida, digamos, a primeira acção não depende de ninguém/depende dele próprio que tem a decisão de criar uma empresa/Pode haver um bocado mais de cepticismo sobre a atitude de um homem ou sobre as possibilidades que um homem tem sobre as possibilidades que uma mulher tem./mas aí, como dizia a Alexandra, como as mulheres, se quiserem, até são melhores que os homens, então não há essa diferença, e portanto está o problema resolvido!/Eu encaro as coisas dessa maneira.

Helena –(....)De facto, exige, tal como a Leonor estava a dizer/ a partir do momento em que se toma a decisão,

depois é luta.

Olívia – É luta.

Todas as participantes do grupo de foco II acabaram por recusar o lugar de “mulher-vítima”: dizer-se empresária é negar a sua posição ideológica de mulher inscrita na passividade, na impotência e na submissão às contingências profissionais e pessoais. A resistência à condição do *outro*, nesta tentativa de negação de uma associação à fragilidade e à inferioridade que a categoria mulher parece conter, é logo exposta na afirmação “*nós não somos umas coitadinhas*” (primeira sequência). Nela, joga-se numa mesma operação discursiva a gestão da *visibilidade* e *invisibilidade* do género da condição desse *outro*, pois para que a resistência possa ser concretizada é necessário antes de mais tornar visível a *(en)genderização* desse *nós* como mulheres que, contudo, reserva já em si uma intencionalidade inversa, ou seja, aquela de neutralizar a condição desse *outro* construído de forma negativa (“*coitadinhas*”). Por outras palavras, o que se quer colocar de fora do sujeito empresária é a sua posição discursiva de discriminada, pois aceitar esta posição é constituir-se como

vítima sem capacidade de agência. Por isso é que a *visibilidade* de género que eventualmente poderá conter o pronome pessoal plural “*nós*” é feita para estrategicamente se desvalorizar essa mesma *visibilidade* e, com isso, desconectar-se desse seu género, neutralizando-o e remetendo-o para a *invisibilidade*. Contudo, a ambiguidade nesta gestão da (*in*)*visibilidade* do género mulher como o género das empresárias – e, por consequência, a sua posicionalidade no discurso como sujeitos discriminados e passivos – permanece (“*mas quer dizer, as mulheres de facto foram colocadas num patamar diferente*”) quando em interacção emerge, por parte de outra participante, uma declarada intenção de anular qualquer assimetria de géneros no contexto empresarial (“*nós todos temos as mesmas oportunidades*”). Ainda nesta primeira sequência e no segunda declaração parece-me que é dada uma continuidade a essa tentativa de neutralização desse “*nós*” sobretudo do *nós* que se inscreve no “*principio empreendedor*” e que se traduz na “*vontade de querer*”. O “*nós*” que inicialmente parece envolver todos os géneros (“*nós todos*”) num contexto homogéneo e desgenderizado (*as mesmas oportunidades*), é depois usado para se constituir como sujeito desse voluntarismo e, por inerência, para diferenciar entre aqueles que querem e lutam e que por isso são constituídos como sujeitos empreendedores e aqueles que não o fazem e ficam aprisionados na sua posicionalidade genderizada de “*coitadinhas*” e que, portanto, ficam de fora desta estratégia de *invisibilidade* do género “mulher” na construção discursiva e psicológica do empreendedor e das práticas de empreendedorismo. Um ficar de fora que se constitui como exclusivamente da responsabilidade daquelas que se “*deixaram(-se) colocar*” nessa condição de discriminadas. O “*nós*” garante estrategicamente às empresárias uma construção das suas subjectividades profissionais pela *invisibilidade* do género “mulher” que se inscreve na *falta* ao operar-se a bifurcação entre um *nós* para o qual o género é coisa irrelevante e a desconsiderar e um *nós* que fica depreciativamente preso a esse género na sua negatividade. A terceira sequência explicita essa individualização desgenderizada do empreendedor pelo seu voluntarismo (*a primeira acção não depende de ninguém/depende dele¹⁰ próprio que tem a decisão de criar uma empresa*), reforçado na incidência repetida da capacidade de agência (“*Helena: (...)depois é luta; Olívia – É luta.*”). E ainda que se reconheça alguma assimetria na relação entre os géneros e as oportunidades de empreendedorismo (“*as possibilidades que um homem tem/sobre as possibilidades que uma mulher tem*”), que se quer pouco valorizada (“*um bocado*”), aquela é resolvida pelo recurso a uma intervenção anterior (“*mas aí, como dizia a Alexandra*”) que permite estrategicamente anular essa diferença e portanto desvalorizar o género nas práticas de empreendedorismo ao remeter essa superação do género e neutralização da assimetria pela vontade de querer – agora genderizada porque associada à vontade das mulheres – na superação qualitativa dos homens (“*como as mulheres, se quiserem, até são melhores que os homens, então não há essa diferença, e portanto está o problema resolvido!//Eu encaro as coisas dessa maneira*”). Com esta superação dos “homens” supera-se em simultâneo a *falta* conotada com a categoria “mulher” e induz-se a igualdade entre géneros no *fazer empresarial/empreendedorismo* e, com isso, mais uma vez o género deixa novamente de ser relevante. Prova dessa irrelevância são as intervenções suscitadas depois da declaração de Leonor: Helena prefere repetir, e por isso reforçar, a decisão e a capacidade de agência (“*tal como a Leonor estava a dizer/ a partir do momento em que se toma a decisão, depois é luta*”), antes afirmadas por Leonor, e deixar na sombra como coisa não dita a referência, ainda que pouco valorizada, feita pela última à assimetria genderizada das oportunidades de empreendedorismo. Parece-me então que é a capacidade de agência preferencialmente *desgenderizada* que se quer estrategicamente valorizada na construção das subjectividades das participantes enquanto empresárias e é essa mesma agência que lhes permite reapropriarem-se legitimamente desse *centro* de empreendedorismo.

¹⁰ Ver nota de rodapé número 10.

Na segunda sequência a posição de *margem* da empresária é performativamente construída como uma cerimônia ritualizada (“*eu acho que é uma questão de hierarquia, quer dizer(...)e eu acho que às vezes sinto também eu vou atrás porque a minha posição social*) na qual se participa coniventemente (cf: 'Gherardi, 1995; Attila Bruni & Gherardi, 2002) e que se constitui como uma encenação no teatro social (e organizacional) de forma a zelar pelas aparências hierarquizadas do gênero mas cuja função é meramente figurativa:” *porque eu, eu às vezes tenho que recuar para dar oportunidade aos homens/(...) mas não é atrás no sentido de atrás no comportamento ou nas atitudes/*). “*Recuar*” e “*ir atrás*” porque é a sua posição social genderizada é também permitir (“às vezes”) que “os homens sejam homens”, ou seja, deixar que estes se constituam como o rosto dianteiro do espaço (organizacional) e do poder, territórios construídos discursivamente como espaços agora conquistados pelas mulheres (“*Porque acho que nós tomamos conta do espaço, do poder e não sei quantos*”); deixar que os homens vão à frente não implica que as empresárias fiquem contudo atrás “*no sentido de atrás no comportamento ou nas atitudes*”, ou seja, que não deixem de elas próprias assumir esse lugar dianteiro no quotidiano das suas empresas. Nestas negociações e conivências com as posições sociais de gênero, é todavia defendida a possibilidade da sua transgressão nas práticas quotidianas de empresariado.

Dito de um outro modo, deixar os homens ser homens implica que a empresária encene o seu gênero, ou seja, aceite *engenderizar* as suas práticas organizacionais como mulheres, recuando ou tornando-se sombra para deixar na luz apenas o gênero masculino do empresário e acedendo, por este recuo, ser constituída como *margem invisível*. Todavia, nesta gestão performativa das fronteiras de gênero, a empresária opera discursivamente a construção da sua subjectividade no inverso da sua *engenderização* como “mulher” ao constituir-se como activa participação no exercício participante no círculo do poder e, portanto, como *centro*, ainda que tal transgressão da ordem simbólica dos gêneros possa causar um certo desconforto (“às vezes até me sinto mal”). Este *fazer-de-conta* que é “mulher” na relação com os homens, remetendo-se para a *invisibilidade* nas práticas de *empresariado* e com isso confinando-se ao seu lugar social de *margem*, é todavia atenuado pela sua frequência: “às vezes”. O que quer dizer que a participante se constitui sobretudo como empresária pela transgressão dessa ordem simbólica de gênero ao assumir a posição da frente que simbolicamente é lugar masculino e, com isso, *desgenderizando-se* novamente dessa posição de mulher. E é neste ambíguo *vai e vem* de *(en)genderização-desgenderização* que mais uma vez se constrói a sujeito empresária.

As empresárias e as “mulheres-outras”: a performance discursiva na construção de diferentes sujeitos (des)organizacionais:

Da interacção entre as participantes e em ambos os grupos emergiu uma construção discursiva prevalecente e essencialista da mulher fundada na sua natureza conflituosa, remetida em particular para o contexto das relações de poder entre aquelas e as mulheres-funcionárias. Ao agrilhoar incondicional da representação da mulher à sua natureza absoluta e negativa, aliou-se a sua sobreposição ao contínuo simbólico indissociável “mulher-mãe-família” a que se adicionou ainda um determinismo social e estrutural que permitiu às empresárias classificar as mulheres como seres indisponíveis para os contextos profissionais e organizacionais. Face a esta representação do gênero “mulher” exterior e dissociável das subjectividades das empresárias, pareceu-me que se dava conta de sujeitos genderizados diversos e separados. Por isso, a estas mulheres de que as empresárias se diferenciam e a que se opõem eu resolvi chamar de *mulheres-outras*. *Mulheres-outras*, porque a posicionalidade discursiva que lhes é reservada, pela revelação e imposição da marca do gênero, na relação de poder com as subjectividades das participantes, é a de *margem* face ao sujeito empresarial e ao contexto organizacional. Alicerçadas nesta construção discursiva assimétrica das

mulheres-outras, as empresárias escapam elas próprias à marca de género, deslocando-a para fora de si e para dentro da representação destas últimas. Neste movimento discursivo opera-se então, em simultâneo, a *desgenderização* das subjectividades das empresárias e a *(en)genderização* das *mulheres-outras* no género “mulher” e, com isso, a constituição das primeiras como *seres organizacionais* e das segundas como *seres desorganizacionais*. No entanto, sendo este o discurso prevalecente, outra versão minoritária e não consensual sobre a relação de poder entre as empresárias e *mulheres-outras* tendeu também a emergir na interacção entre as participantes quando se situou a relação no contexto do quotidiano profissional.

Nesta versão, a natureza e as circunstâncias deterministas destas *mulheres-outras* são empaticamente explicadas e a relação discursiva criada é aquela de valorização positiva e de solidariedade. A voz discursiva que se assume como defensiva e solidária dessas *mulheres-outras* procura explicar as conflitualidades destas recorrendo a uma argumentação que lhes dá uma narrativa e uma história pessoal, humanizando-as e resgatando-as da inscrição abstracta e sem necessidade de fundamentação desse carácter conflituoso a que as condena o discurso prevalecente. Nesta versão discursiva minoritária “a história que se conta” inscreve o conflito como efeito da opressão e dominância masculina vivenciada por essas *mulheres-outras* no contexto pessoal (a liberdade dos homens e o aprisionar das mulheres em seus contextos de vida íntima e pessoal) e no contexto público nos seus locais de trabalho, enfatizando ainda a sua associação a um perfil sócio-cultural desfavorecido e subvertendo, deste modo, o discurso prevalecente. E se neste discurso minoritário as *mulheres-outras* são representadas não pela sua negatividade mas pela sua condição de vítima é também sublinhada, no entanto, a sua capacidade de agência e de resistência aos contextos nos quais são minoradas e subjugadas.

Contudo, ambos os discursos, apesar de concorrentes e oponentes na construção das *mulheres-outras*, partilham o armadilhar das mulheres ao lugar do *outro*, quando se trata de evocar a sua forma abstracta ou a relação com as funcionárias, por oposição às subjectividades profissionais e organizacionais das empresárias. Parece então que o discurso de resistência àquele que se constitui como prevalecente é formulado no interior deste último e dos seus pressupostos de género ainda que para os subverter e nessa inversão dar lugar a uma representação favorável das *mulheres-outras*.

O uso e intencionalidade subjacente a estes discursos que enformam as relações de poder entre as empresárias e as *mulheres-outras* são todavia ambíguos, sendo que as empresárias tendem a construir nos e por estes discursos as suas subjectividades, ora como agentes de reprodução e zeladoras da matriz cultural e assimétrica dos géneros, ora como críticas dessa matriz e defensoras de uma outra forma de se relacionarem com as *mulheres-outras*.

Nesta parte do texto introduzo apenas uma sequência que serve para ilustrar a dinâmica de grupo criada à volta da representação das *mulheres-outras* como conflituosas e que me permitirá proceder a uma possível interpretação da relação desta representação com as subjectividades profissionais e organizacionais das empresárias na sua articulação discursiva com os movimentos de *(en)genderização-desgenderização*.

Sequência: o conflito e os ciclos menstruais

Ana?: Tenho poucas mulheres. E tenho-as separadas. É ponto assente. Porque mesmo assim, às vezes por telefone conseguem criar conflitos. Parece impossível, ‘ Vocês parecem umas comadres’ (riso de uma interveniente). Como é que é possível que mesmo fisicamente em edifícios distintos ‘vocês’/ portanto, eu não quero saber de nada, entendam, resolvam o problema vocês’/com os homens isto não acontece(...) Mas com os homens isto nunca me aconteceu. Teresa: Nem acontece porque eles não têm ciclos menstruais (riso geral)/ Não têm flutuações hormonais.(risos mais acentuados)/ Atenção, atenção. É um factor no comportamento, se quiser ir por aí. Os homens/ a gente costuma dizer que os homens não têm filhos, têm meios-filhos (pausa) É preciso que se note que uma mulher que está a trabalhar, se for casa, é a mulher, é o emprego,

é a casa, é os filhos no infantário, é não sei o quê, eu acho sempre que as mulheres deviam ter sempre dois ordenados..., em casa e outro (risos de uma interveniente)./Talvez elas sejam mais..., primeiro, são mais conflituosas, têm mais problemas a esse nível mesmo por uma questão hormonal/lhee, e depois também têm sempre esse problema/ É uma das coisas que nós fazemos, na farmácia, é que quando elas sofrem muito/Quando elas casam a primeira coisa que nós fazemos é tentar juntar os funcionários todos,” ora vamos lá ver de que forma é que nós podemos mudar o horário para esta funcionárias poder estar mais tempo com o filho”/ ou se os filhos têm aulas de manhã ou de tarde/- também é uma farmácia é uma coisa completamente diferente, não é e então nós coordenamos o horário em função...Às vezes/— a que ficou hoje – “Vais para casa, calma aí. Eu vou fazer o teu serviço e depois quando estiveres bem trocamos”. Percebe?(...)

Ana : Desculpe lá?! Eu não me posso dar ao luxo de/

Teresa: Eu sei, eu sei/

Ana: /De me deixar reger pelo meu ciclo hormonal, quer dizer?! Não me posso dar a esse luxo.

Teresa: Não pode/ Nem eu, nem eu/ Mas repare eu estou só a dizer que por vezes isso se passa(risos)

Maria: Isso é dar uma vantagem aos homens. Eu acho que nós não podemos dar essa vantagem aos homens (grupo de foco I)

A sequência “o conflito e os ciclos menstruais” é particularmente reveladora da forma como um discurso negativo essencialista das mulheres fundado na sua natureza de género é usado para reproduzir ou subverter a ordem simbólica dos géneros quando associados ao contexto organizacional: reprodução, porque legitima a construção das mulheres como seres *desorganizacionais*, e subversiva porque torna disponível discursivamente o espaço organizacional como disfuncional para lidar com essa natureza feminina. Nesta sequência e na primeira declaração as mulheres são apresentadas como seres transgressores da racionalidade organizacional, ou seja, como seres que não se adaptam à vida regulada e previsível das organizações. (*às vezes por telefone conseguem criar conflitos/ Como é que é possível que mesmo fisicamente em edifícios distintos ‘vocês’*). Por isso, há que separá-las (*“E tenho-as separadas. É ponto assente”*), há que protegê-las dessa sua própria natureza exterior à lógica organizacional; há que exercer o controlo sobre o *desvio feminino*, não obstante saber-se que esse controlo está condenado ao fracasso: *“mesmo assim, às vezes”, “que mesmo fisicamente em edifícios distintos”*. Face a esta impossibilidade de um controlo efectivo, resta a Ana proceder à sua dissociação deste *seres desorganizacionais* abandonando-os à sua irracionalidade organizacional (*portanto, eu não quero saber de nada, entendam, resolvam o problema vocês*). E mais uma vez por contraposição traz-se para o registo discursivo os homens como os legítimos *seres organizacionais* e reforça-se a sua adequação a esse contexto pela sua valoração positiva e comportamento ajustado regular (*com os homens isto não acontece (...)* *Mas com os homens isto nunca me aconteceu*). A performatividade de Ana como empresária passa então por pôr termo a esses comportamento indesejáveis femininos das *mulheres-outras*, comportamentos que não fazem nem devem fazer parte da vida em organização e da sua lógica interna . Através da performatividade discursiva na relação com as *mulheres-outras*, a empresária constitui-se então como zeladora dessa ordem (masculina) organizacional inscrita numa outra que é aquela da ordem social dos géneros.

Na declaração que se segue surge Teresa que contrapõe à representação negativa das *mulheres-outras* um outro discurso que procura explicar a conflitualidade das mulheres recorrendo à condição de *falta* mas agora remetida para o homens pelo recurso a um determinismo de género fundado na natureza corpórea destes: *“Nem acontece porque eles não têm ciclos menstruais/ Não têm flutuações hormonais”*. Esta declaração serve assim subversivamente como recurso para reverter a ordem dos géneros, uma vez que a condição de falta inscrita no género é agora deslocada para os homens que, como resultado, são remetidos para uma posição desfavorecida porque como homens não partilham essa natureza corporal e reprodutora: *“Os homens/ a gente costuma dizer que os homens não têm filhos, têm meios-filhos”*. A construção social dos homens como seres públicos que

os liberta das responsabilidades familiares e das mulheres como sujeitos privados e aprisionados à sua função reprodutora é aqui performativamente subvertida pela metamorfose da qualidade dos primeiros numa falta e a falta das segundas na sua defesa. Explicando melhor, o argumento da natureza que serve a um discurso prevalecente para justificar a desadequação das mulheres ao contexto organizacional e para classifica-las como *seres desorganizacionais* é aqui subvertido para defender as mulheres e explicar empaticamente essa (des)adequação mas também para diminuir os homens enquanto *género em falta*. Aliado a este argumento da natureza surge um outro que se inscreve na organização socialmente genderizada do trabalho e nas circunstâncias difíceis das vidas das mulheres: “É preciso que se note que uma mulher que está a trabalhar, se for casa, é a mulher, é o emprego, é a casa, é os filhos no infantário, é não sei o quê, eu acho sempre que as mulheres deviam ter sempre dois ordenados..., em casa e outro”.

Para fundamentar a sua argumentação, Teresa socorre-se de exemplos pessoas relativos às suas práticas quotidianas de gestão (*ora vamos lá ver de que forma é que nós podemos mudar o horário para esta funcionárias poderem estar mais tempo com o filho...*), sempre formuladas na sua especificidade (*também é uma farmácia é uma coisa completamente diferente, não é?*) Se na argumentação e nos exemplos fornecidos prevalece uma visão conservadora da mulher – fundada num continuo de significado “corpo-reprodução-filhos-casa-emprego-duplo trabalho” -, é também de dizer que esta serve todavia para defender a reorganização e adaptação do espaço empresarial às circunstâncias de vida das mulheres e, com isso, uma outra forma de *fazer empresariado* na relação com as colaboradoras.

Ana e Teresa, ambas fazendo recurso de uma construção discursiva das *mulheres-outras* fundada na natureza conflituosa estabelecem todavia uma relação diferente com esta representação: para Ana, esta serve para construir a sua subjectividade como *desgenderizada* desta representação construindo as *mulheres-outras* como *seres desorganizacionais* e perturbadores da ordem organizacional (masculina) da qual ela se constitui como zeladora; para Teresa, aquela serve para construir as organizações como espaços desadequados à natureza das mulheres e para se constituir como crítica dessa ordem organizacional (masculina) que ela subverte através das suas práticas empresariais.

O argumento de Teresa que recorre à natureza corporal vem também provocar instabilidade na argumentação defendida pelo discurso prevalecente e negativo da *mulheres-outras* e que serve para construir as empresárias e *mulheres-outras* como diferentes sujeitos genderizados. Parece-me que a perplexidade e oposição com que esta argumentação é recebida constitui um sintoma dessa instabilidade. O alvo discursivo deixa de ser as mulheres colaboradoras e passa a ser as próprias empresárias que *se fazem* agora “mulheres” porque partilham com as *mulheres-outras* essa mesma natureza e, neste sentido, opera-se uma aproximação entre todas aquelas que agora são *apenas mulheres*, aproximação que foi sempre discursivamente evitada. Daí que no discurso destas participantes se opere uma deslocação de um sujeito passivo “elas” (as colaboradoras) para um sujeito activo e pessoal “nós” (Ana: *Desculpe lá?! Eu não me posso dar ao luxo de.../Maria: Isso é dar uma vantagem aos homens. Eu acho que nós não podemos dar essa vantagem aos homens*), no qual todas empresárias, sem excepção, se incluem (Teresa: *Não pode. Nem eu, nem eu*), procurando, com isso, afastar a sua subjectividade empresarial desta construção discursiva genderizada que as minora no contexto organizacional e garante a “vantagem” dos melhores representantes da idealização desse sujeito organizacional: os homens. Evitar esta aproximação é evitar tornar *visível* o género “mulher” do qual se querem dissociar e, em simultâneo, impedirem a permeabilidade na construção de si enquanto *seres desorganizacionais* que perdem a legitimidade de partilhar o *centro* com os homens. Ser empresária implica fazer uma desconexão discursiva da natureza-essência do ser mulher. Mais uma vez dá-se então lugar ao jogo entre o *centro* reservado

aos homens, seres naturalmente organizacionais, e a *margin* onde são posicionadas as *mulheres-outras*, associadas à “mulher-natureza-essência”. É no intervalo subjectivo entre essas diferentes significações e posicionalidades genderizadas no discurso, entre os homens e as *mulheres-outras*, que se dá lugar às subjectividades liminares das empresárias quando situadas nos espaços organizacionais.

Improvisações genderizadas nas práticas discursivas de empresariado

O respeito que se quer ter, o voluntarismo que se enfatiza e as *mulheres-outras* das quais as empresárias se separam para se constituírem como distintos sujeitos organizacionais (des)genderizados, permitiu-me interpretar as subjectividades profissionais de um grupo de empresárias como discursivamente ambíguas pelo uso flexível e paradoxal que estas fazem dos territórios simbólicos de género e do *empresariado*. O jogo social de género no qual as empresárias participam, resistindo ou acomodando-se às posições genderizadas que lhes são reservadas culturalmente, opera-se no improviso discursivo através de movimentos recorrentes de engenderização-*desgenderização*, ora jogando a sua posição genderizada para o centro ou margem do *empresariado*, ora tornando (*in*)visível o género que se faz (o seu, o de outros actores organizacionais e das suas práticas empresariais) no discurso. É devido a estes movimentos discursivos que o género do sujeito empresária enquanto um “fazer relacional e discursivo” se torna difícil de capturar, pois a construção das subjectividades das empresárias recorre a discursos contraditórios sobre o género e *empresariado* que se reúnem em simultâneo de modo a dar forma a esse sujeito ambíguo que é a empresária. É também por isso que penso poder dizer que as empresárias se constituem como profissionais genderizados *liminares e híbridos* (cf: Braidotti, 1994; Attila Bruni & Gherardi, 2002; Lauretis, 2007): *liminares*, porque sempre na transgressão da fronteiras entre significados de género que se opõem e que se apresentam hierarquicamente como mutuamente exclusivos; e *híbridos*, porque a performatividade profissional destas participantes resulta de uma mistura de todos estes significados sem que, contudo, se possa inscrever num só lugar simbólico ou a numa só condição discursiva. É nesse *fazer* do género hibridamente liminar que se destabiliza ainda que involuntariamente as fronteiras simbólicas dos géneros e do *empresariado*.

Por último e nesta breve conclusão gostaria ainda de dizer que embora compreenda com Billig e seus co-autores (in Nentwich, 2006) que a construção das subjectividades das empresárias pelo recurso a discursos contraditórios sobre género e *empresariado* podem contribuir para tornar as ideologias que sustentam as desigualdades de género inquestionáveis, é também possível dizer o seu inverso (cf: Edley, 2001). Ou seja, quando as ambiguidades geradas pelo uso contraditório que as empresárias fazem dos discursos de género e de *empresariado* geram condições de possibilidade para ultrapassar a dicotomia da ordem simbólica dos géneros, pois aquelas são enformadas a partir de diferentes versões discursivas e representacionais, sempre contextuais e sempre relacionais, do que significa ser empresária e ser mulher, sobrepondo-se e conflituando entre si para dar lugar a uma alteridade que não pode simplesmente inscrever-se numa ou noutra destas categorias. E são estas ambiguidades discursivas que se constituem, no meu entender, como lugares possíveis de transformação de significado, de criar possibilidades outras de as empresárias se constituírem como sujeitos genderizados e empresariais. É aqui pelo texto académico que na minha condição de feminista procuro então dar conta dessa ambiguidade através dos consecutivos movimentos de *engenderização-desgenderização*, facilitadores, no meu entender, de uma tentativa de superação dos universos simbólicos e dicotómicos dos géneros que se transgride a ordem simbólica dos géneros e se cria espaço para a possibilidade de transformação das práticas sociais e profissionais de género.

Bibliografia:

- 'Gherardi, S. (1995). *Gender, symbolism and organizational culture*. London: Sage.
- Acker, J. (1990). 'Hierarquies, jobs, bodies: A theory of gendered organizations. *Gender and Society*, 4(2), 139-158.
- Ahl, H. J. (2002). 'The construction of the female entrepreneur as the other'. In H. Hopfl & B. Czarniawska (Eds.), *Casting the Other, the production and maintenance of inequalities in work organizations* (pp. 52-67). London and New York: Routledge.
- Ahl, H. J. (2006). 'Why research on women entrepreneurs needs new directions. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 30(5), 595-621.
- Baker, T., Aldrich, H., & Liou, N. (1997). 'Invisible entrepreneurs: the neglect of women business owners by mass media and scholarly journals in the USA. *Entrepreneurship & Regional Development*, 9(3), 221-238.
- Benschop, Y., & Doorewaard, H. (1998). 'Covered by equality: the gender subtext of organizations. *Organization Studies*, 19(3), 787-805.
- Berger, N., G. (1997). 'Gender, place and entrepreneurship. *Entrepreneurship & Regional Development*, 9(3), 259-268.
- Billig, M. (1996). *Arguing and thinking: a rhetorical approach to social psychology* (Second Edition ed.). Stamford Road, Oakleigh and Melbourne: Cambridge - University Press.
- Bourdieu, P. (1999). *A dominação masculina* (M. S. Pereira, Trans.). Lisboa: Celta.
- Braidotti, R. (1994). *Nomadic subjects: embodiment and sexual difference in contemporary feminist theory*. New York: Columbia University Press.
- Bruni, A., & Gherardi, S. (2002). 'En-gendering differences, transgressing the boundaries, coping with the dual presence'. In I. Aaltio & A. J. Mills (Eds.), *Identity and the Culture of Organization* (pp. 21-38). London: Routledge.
- Bruni, A., Gherardi, S., & Poggio, B. (2004). 'entrepreneur-mentality, gender, and the study of women entrepreneurs. *Journal of organizational change management*, 17(3).
- Bruni, A., Gherardi, S., & Poggio, B. (2005). *Gender and entrepreneurship, an ethnographical approach*. New York: Routledge.
- Brush, C., G. (1992). 'Research on women business owners: past trends, a new perspective and future directions. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 5-30.
- Bull, I., & Willard, G., E. (1993). 'Towards a theory of entrepreneurship. *Journal of Business Venturing*, 8, 183-195.
- Butler, J. (1990). *Gender trouble: feminism and the subversion of identity*. London: Routledge.
- Butler, J. (1993). *Bodies that matter*. New York: Routledge.
- Butler, J. (2004). *Undoing Gender*. New York and London: Routledge.
- Butler, J., & Scott, J. W. (1992). *Feminists theorize the political* (Butler, J. and Scott, J. W. ed.). New York: Routledge.
- Butler, J. E. (Ed.). (2003). 'Women entrepreneurs' (|Edition ed.| Vol. Volume|). City: Publisher|.
- Buttner, E. H., & Moore, D., P. (1997). 'Women's organizational exodus to entrepreneurship: self-reported motivations and correlates with success. *Journal of small business management*, 34-46.
- Carter, N. M., & Allen, K. R. (1997). 'Size determinants of women-owned businesses: choice or barriers to resources? *Entrepreneurship & Regional Development*, 9, 211-220.

- Cerulo, K. A. (1997). 'Identity construction: new issues, new directions. *Annual Review of Sociology*, 23, 385-409.
- Chirikova, A. (2001). 'Woman as a company head (problems of establishing female entrepreneurship in Russia). *Russian Social Science Review*, 42(4), 64-77.
- CIDM, C. p. a. l. e. p. o. D. d. M. (1994). *Portugal: Situação das mulheres*. Lisboa: Ministério do Emprego e da Segurança Social.
- Cohen, L., & Musson, G. (2000). 'Entrepreneurial identities: reflections from two case studies. *Organization*, 7(1), 31-48.
- Collinson, D., & Hearn, J. (1994). 'Naming men as men: implications for work, organization and management. *Gender, work and organizations*, 1(1), 2-22.
- Connell, R. W. (2002). *Gender*. Cambridge: Polity Press.
- Czarniawska-Joerges, B., & Wolff, R. (1991). 'leaders, managers, entrepreneurs on and off the organizational stage. *Organization studies*, 12(4), 529-546.
- Davies, B., & Harré, R. (1990). 'Positioning: the discursive production of selves. *Journal for the Theory of Social Behavior*, 20(1), 43-63.
- Dumas, C. (1992). 'Integrating the daughter into family business management *Entrepreneurship Theory and Practice*, 41-55.
- Edley, N. (2001). 'Analysing masculinity: interpretative repertoires, ideological dilemmas and subject positions'. In M. Wetherell, S. Taylor & S. J. Yates (Eds.), *Discourse as data: a guide for analysis* (pp. 189-228). London, Thousand Oaks and New York: Sage Publications.
- Fenwick, T. J. (2002). 'Lady, Inc.: women learning, negotiating subjectivity in entrepreneurial discourses. *International Journal of Lifelong Education*, 21(2), 162-177.
- Fischer, E., M., Reuber, A. R., & Dyke, L., S. . (1993). 'A theoretical overview and extension of research on sex, gender, and entrepreneurship. *Journal of Business Venturing*, 8, 169-180.
- Fournier, V. (2002). 'Keeping the veil of otherness, practising disconnection'. In H. Hopfl & B. Czarniawska, Routledge (Eds.), *Casting the Other, the production and maintenance of inequalities in work organizations* (pp. 68-85). London and New York: Routledge.
- Gherardi, S. (1994). 'the gender we think, the gender we do in our everyday organizational lives. *Human Relations*, 47(6), 591-610.
- Green, E., & Cohen, L. (1995). 'Women's business': are women entrepreneurs breaking new ground or simply balancing the demands of 'women's work' in a new way? *Journal of Gender Studies*, 4(3), 297-314.
- Guerreiro, M. d. D. (1996). *Famílias na Actividade empresarial. PME em Portugal*. Oeiras: Celta Editora.
- Hornaday, R. W. (1990). 'Dropping the e-words from small business research: an alternative typology. 22-33.
- Lauretis, T. d. (2007). *Figures of resistance: essays in feminist theory* (Edited and with an Introduction by Patricia White ed.). Urbana and Chicago: University of Illinois Press.
- Lee-Gosselin, H., & Gris , J. (1990). 'are women owner-managers challenging our definitions of entrepreneurship? An in-depth survey. *Journal of Business Ethics*, 9(4/5), 423-433.
- Lewis, P. (2006). 'The quest for invisibility: female entrepreneurs and their masculine norm of entrepreneurship. *Gender, Work and Organization*, 13 (5), 453-469.
- Lima, M. A. P. d. (2003). *Grandes fam lias, grandes empresas: ensaio antropol gico sobre uma elite de Lisboa*. Lisboa: Publica es Dom Quixote.

- Madriz, E. (2000). 'Focus group in feminist research'. In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.), *Handbook of qualitative research* (pp. 1065). Thousand Oaks, London and New Delhi: Sage Publications.
- Mattis, M. C. (2000). 'Women entrepreneurs in the United States'. In M. J. Davidson & R. Burke, J. (Eds.), *Women in management: current research issues, volume II* (pp. 53-68). London, Thousand Oaks and New Delhi: Sage Publications Ltd.
- Meijer, I., C., & Prins, B. (1998). 'How bodies come to matter: an interview with Judith Butler'. *Journal of women in culture and society*, 23(2), 275-286.
- Moore, D. (2000). *Careerpreneurs: lessons from leading women entrepreneurs on building a career without boundaries*. Palo Alto, California: Davies-Black Publishing
- Moore, D. P., & Buttner, E. H. (1997). *Women entrepreneurs: moving beyond the glass ceiling*. Thousand Oaks: Sage.
- Mulholland, K. (1996). 'Entrepreneurialism, masculinities and self-made man'. In D. Collinson & J. Hearn (Eds.), *Men as managers, managers as men: critical perspectives on men, masculinities and managements*. London, Thousand Oaks and New Delhi: Sage Publications Ltd.
- Reed, R. (1996). 'Entrepreneurialism and paternalism in Australian management: a gender critique of the 'self-made' man'. In D. Collinson & J. Hearn (Eds.), *Men as managers, managers as men: critical perspectives on men, masculinities and managements* (pp. 99-122). London, Thousand Oaks, and New Delhi: Sage Publications Ltd.
- Rodrigues, M. d. L. (1989). *mulheres empresárias: resultados de uma investigação empírica sobre as mulheres empresárias em Portugal*. Unpublished Provas de Aptidão Pedagógica e Científica, Universidade Técnica de Lisboa, Lisboa.
- Stevenson, L. (1990). 'Some methodological problems associated with researching women entrepreneurs'. *Journal of Business Ethics*, 9(4/5), 439-446.
- West, C., & Zimmerman, D. H. (1987). 'Doing Gender'. *Gender and society*, 1(2), 125-151.
- Wetherell, M., Taylor, S., & Yates, S. J. (Eds.). (2001). 'Discourse Theory and practice: a reader' ([Edition ed.] Vol. Volume)]. City]: Publisher].
- Wilkinson, S. (1998a). 'Focus group in feminist research: power, interaction, and the co-construction of meaning'. *Women's Studies International Forum*, 21(1), 111-125.
- Wilkinson, S. (1998b). 'Focus groups in feminist research: power, interaction, and the co-construction of meaning'. *Women's Studies International Forum*, 21(1), 111-125.
- Wodak, R. (1997). 'Introduction: some important issues in the research of gender and discourse'. In R. Wodak (Ed.), *Gender and Discourse* (pp. 1-20). London, Thousand Oaks, and New Delhi: Sage Publications
- Wodak, R., & Chilton, P. (Eds.). (2005). 'A New agenda in (critical) discourse analysis: theory, methodology and interdisciplinarity' ([Edition ed.] Vol. Volume)]. City]: Publisher].
- Wood, L. A., & Kroger, R. O. (2000). *Doing discourse analysis: methods for studying action in talk and text*. Thousand Oaks, London and New Delhi: Sage Publications.

O "working paper" (artigo em construção) que aqui se apresenta sob a forma de um primeiro *draft* resulta em parte do projecto de doutoramento que me encontro ainda a realizar e que responde ao título provisório "Entre a *permanência* e a *mudança*: discursos gendizados de empresárias sobre as suas trajetórias e práticas profissionais e organizacionais", trabalho de doutoramento orientado pela Professora Lúcia Amâncio do ISCTE e pelo Professor Carlos Cabral Cardoso da UM.