


Artigo Convidado: Pensata Provocativa

Nada de Novo no *Front*: As Mulheres no Mercado de Trabalho



No News from the Front: Women in the Labor Market

Maria José Tonelli*¹ 

RESUMO

Nessa pensata, retomo alguns breves dados históricos e conceitos feministas clássicos para suportar o argumento de que tudo muda para continuar como está. A pensata propõe uma reflexão sobre as dificuldades que as mulheres enfrentam na vida cotidiana, tanto no espaço da casa como no espaço do trabalho. Argumentamos que ao entrar no mercado de trabalho as mulheres não alteraram as estruturas organizacionais e elas acabam por reproduzir os modelos hierárquicos masculinos. Além disso, o trabalho do cuidado, oferecido na vida privada, também continua sob a responsabilidade das mulheres, o que intensificou a dupla jornada de trabalho. As mulheres estão exaustas porque não houve uma transformação radical nos modos de organizar das organizações, da vida privada, da sociedade e do próprio *self*.

Palavras-chave: feminismos; mulheres no mercado de trabalho; modelos masculinos.

ABSTRACT

In this provocation, I consider some data from history and classic feminist concepts to support the argument that everything changes to continue as it is. This provocation proposes a reflection on the difficulties faced by women in daily life, both at home and at work. We argue that when entering the labor market, women did not change the organizational structures and they end up reproducing the male hierarchical models. In addition, care work, offered in private life, also remains under the responsibility of women, which has intensified the double working day. Women are exhausted because there has not been a radical transformation in the ways of organizing organizations, private life, society, and the self itself.

Keywords: feminisms; women in the labor market; male models.

* Autora Correspondente.

1. Fundação Getúlio Vargas, Escola de Administração de Empresas de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil.

Como citar: Tonelli, M. J. (2023). Nada de novo no front: As mulheres no mercado de trabalho. *Revista de Administração Contemporânea*, 27(5), e230210. <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2023230210>,por

Publicado: 05 de outubro, 2023.

Classificação JEL: M14.

Editor-chefe: Marcelo de Souza Bispo (Universidade Federal da Paraíba, PPGA, Brasil) 
Editoras Convidadas: Ludmila de V. M. Guimarães (Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais, Brasil) 
 Deidi Maca (Universidad Santiago de Cali, Colômbia) 
 Josiane Silva de Oliveira (Universidade Federal de Goiás, Brasil) 
 Janaynna de Moura Ferraz (Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Brasil) 
 Luiza Farnese Lana Sarayed-Din (Universidade Federal do Rio de Janeiro, Brasil) 
 Andrea Poleto Olttrami (Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Brasil; Universidade de Lisboa, SOCIUS, Portugal) 

INTRODUÇÃO

As mulheres estão exaustas porque não houve uma transformação radical nos modos de organizar das organizações, na vida privada, na sociedade e o próprio *self*. Em 1991, em parceria com Maria Irene Stocco Betiol, publiquei um artigo na *Revista de Administração de Empresas* sobre ‘Mulheres executivas e suas relações de trabalho’ (Betiol & Tonelli, 1991). Francamente, não me lembro de todas as questões da pesquisa, mas tenho, de memória, uma conclusão que, me parece, continua válida ainda hoje: “se é que as mulheres sejam doces, elas não dulcificaram as relações de trabalho nas organizações”. A entrada das mulheres no mundo do trabalho reproduziu os modos de conduta prescritos para homens, mas o trabalho do cuidado continuou sendo realizado apenas pelas mulheres (Acker, 1990; Acker & Van Houten, 1974). Esse modelo também se repete quando se trata de outros grupos minorizados por raça, etnia, opção sexual e gênero, descritos de forma indeterminada como ‘diversidade’, uma palavra inodora, incolor e neutra, que descaracteriza justamente o que quer afirmar. Gays, lésbicas, mulheres e homens negros, *queers*, idosos/as, todos os grupos identitários, sem exceção, precisam jogar o jogo solicitado pelas empresas, que exclui do mundo do trabalho, desde sempre, a vida privada e seus problemas, como se essas esferas da vida fossem autônomas (Tonelli, 2001). A famosa sigla DEI – diversidade, equidade e inclusão, mantra atual nas organizações, não questiona a quase insuperável desigualdade construída pelas diferenças de classes sociais e relações de poder.

Bem, esse, me parece, é um dos paradoxos que a luta pela emancipação das mulheres enfrenta desde a Declaração dos Direitos das Mulheres e Cidadãs, escrita por Olympe de Gouges, em 1791, e a ‘Reivindicação dos direitos da mulher’, por Mary Wollstonecraft, em 1793. Embora ao final do século XIX já houvesse uma distinção entre os movimentos sufragistas, considerados como feminismo bem-comportado, e os movimentos anarquistas, que questionavam a relação capital/trabalho, os padrões de sexualidade estabelecidos, o casamento tradicional, e a educação, o feminismo bem-comportado venceu (Fraser, 2019; Pinto, 2003)

Após a Segunda Guerra Mundial, os movimentos estudantis na França, os movimentos políticos, a Primavera de Praga, a queima de sutiãs pelas feministas nos Estados Unidos, o movimento negro, com a presença forte de Martin Luther King, provocaram uma mudança de mentalidade em várias esferas da vida social, mas ainda que algumas transformações sociais ocorressem, elas não foram suficientes para transformar as organizações (Gherardi, 1994; Gherardi, 2005). A invenção da pílula anticonceptiva em 1965 permitiu a busca por uma sexualidade livre e a

entrada das mulheres no mercado de trabalho, sempre ameaçadas por uma possível gravidez. O que prevaleceu ao final do século XX e começo do século XXI foi a maior participação das mulheres nos quadros administrativos e, ainda assim, com muitas limitações como, por exemplo, a participação das mulheres como CEOs ou nos *boards* das empresas. Nesta pensata, retomamos alguns dados da história e conceitos clássicos para suportar essa ideia de que tudo muda para continuar como está.

OS MOVIMENTOS FEMINISTAS

Em 1872, no Brasil, as mulheres constituíam 76% da força de trabalho nas fábricas. Nos anos 30, o romance de Pagu – ‘Parque industrial’ já discutia a questão das mulheres ricas e das mulheres operárias. As feministas socialistas publicaram duas revistas: *A mensageira* (1897-1900) e a *Revista Feminina* (1914-1936), que falava sobre os benefícios do trabalho feminino fora do lar. E a primeira greve em 1903, por uma questão de trabalho da mulher, ocorre na fábrica Aliança e Cruzeiro com a demissão de uma mulher que tivera um filho do mestre, que a despediu. Em 1906 ocorrem inúmeros manifestos de mulheres operárias anarquistas. Surpreendentemente, em 1950, as mulheres eram apenas 23% da força de trabalho nas fábricas (Del Priore, 2017).

O que poderia ter acontecido nesse período? O modelo de família nuclear, que se tornara predominante nas famílias burguesas das sociedades do norte, passa a orientar o modelo das famílias operárias com o crescimento industrial do pós-guerra. Isso significava uma mudança na organização social e do trabalho: homens no mundo público, mulheres no mundo privado, emoções em casa e uma (suposta) racionalidade na empresa. A família ‘Doriana’, veiculada na televisão que começava a ser difundida na época, era o modelo que permeava o imaginário da época.

No capitalismo industrial, o homem era o trabalhador, chefe de família e o principal salário da família e o trabalho doméstico, de cuidado e reprodutivo, não tinha qualquer importância.

Nos anos 60/70, os movimentos emancipatórios mostram que o pessoal é político, ou seja, a nossa subjetividade está atrelada ao modo de funcionar da sociedade. Nesse período começam a se desvendar injustiças nas relações de poder dentro das famílias, na vida cotidiana, nas tradições culturais. Os movimentos feministas questionam inclusive o sexismo da esquerda e buscam ser democráticos, mais participativos, na busca por justiça de gênero.

Nesse período, como mencionamos anteriormente, ocorreram vários movimentos sociais que promoveram mudanças de mentalidades. Além disso, uma sociedade de

consumo que se avizinhava pedia recursos que nem sempre os salários dos homens podiam suportar. As mulheres das classes altas, bem como das camadas médias, que começavam a se formar no Brasil, passaram a entrar mais fortemente no mercado de trabalho. Tocar piano já não era suficiente para dar glamour ao casal; ter uma profissão e trabalhar passa a dar status ao marido.

A partir dos anos 70 no Brasil, foram vários os movimentos organizados por mulheres: em 1975, o movimento feminino pela Anistia; em 1980, o feminismo pela redemocratização; também em 80, o feminismo acadêmico, com inúmeras pesquisas conduzidas pela Fundação Carlos Chagas; em 1983 foi criado o Conselho da Condição Feminina em São Paulo; em 1985 foi criado o Conselho Nacional das Mulheres; nos anos 90 muitos grupos começaram a florescer (como, por exemplo, o Geledes); em 2003 foi criada a Secretaria Nacional de Políticas para Mulheres; e, a partir dos anos 2000, há uma explosão de movimentos de mulheres por melhores condições de trabalho da mulher. Entretanto, esses movimentos estão ligados ao que se denomina hoje de 'feminismo liberal', uma luta pela inserção da mulher no mercado de trabalho, que não altera nem as estruturas organizacionais nem a organização dos trabalhos de cuidados, sempre providos pela mulher, com a famosa dupla jornada de trabalho (Bruschini et al., 2008). No feminismo liberal, gênero é visto como uma variável e as mulheres reproduzem os modelos masculinos no mercado de trabalho (Alvesson & Billing, 1997).

As mulheres querem salários iguais, posições como CEOs, nos *boards*, nas tomadas de decisões: questões legítimas que, entretanto, não podem ser realizadas dentro do modelo organizacional que é hierarquizado e duplamente desigual, pois inclui predominantemente mulheres das camadas médias e altas da população (Andrade & Carvalho, 2015; Carrieri et al., 2016). As camadas pobres enfrentam as dificuldades adicionais de classe. Nem mesmo o choque da pandemia, que provocou questionamentos sobre a vida no trabalho e na casa, parece ter provocado mudanças estruturais (Bourdieu, 2010; Whitehead, 2013).

Nesse período de um capitalismo volátil, paradoxalmente, os movimentos de mulheres prosperam, pois o discurso feminista adere ao novo espírito do capitalismo. Ao invés de críticas econômicas, as críticas são culturais. As mulheres entram em massa no mercado de trabalho e o sonho está ligado ao acúmulo capitalista (Buarque de Hollanda, 2019a). Com os modelos de casamento tradicionais que se desfazem, com a ausência dos maridos provedores, as mulheres passam a ser chefes de família (e isso no Brasil alcança quase 50% dos lares) e a necessidade de sobrevivência se impõe (Tonelli & Carvalho, 2023). As mulheres entram no mundo do empreendedorismo de subsistência. Não se trata aqui de glorificar o passado das estruturas patriarcais,

mas, ao assumirem o trabalho nos moldes já existentes, a dupla jornada de trabalho aumenta exponencialmente, uma vez que a sociedade reconhece algumas das demandas feministas, mas não propõe uma redistribuição de papéis e um novo contrato social (Fraser, 2019; Shafik, 2021).

ALGUNS CONCEITOS...

No contexto contemporâneo, o desemprego afeta mais as mulheres. Apesar da redução da pobreza na América Latina como um todo, o número de mulheres pobres aumenta e estamos diante da feminização da pobreza e da velhice. Há incidência de matrimônios precoces e dados da América Latina apontam que 34% das mulheres com 19 anos são mães. A maternidade precoce é um indicador de falta de condições educacionais sobre saúde sexual e reprodutiva, leva ao abandono escolar, restrição na liberdade de movimentos e maior incidência de violência. Além disso, a interseccionalidade dos preconceitos é evidente: a discriminação é maior entre as mulheres em situação de vulnerabilidade social: indígenas, negras, migrantes, meninas e velhas. Além da violência física, as violências simbólicas que direcionam o olhar: o racismo, a objetificação e a hipersexualização (Gonzalez, 2019).

Entretanto, as esferas da vida privada e vida pública não são autônomas e a subjetividade decorre de uma construção social (Berger & Luckmann, 2004). O debate feminista mostra que a noção de gênero é central para compreender todas as relações sociais, instituições e processos, bem como os padrões de subordinação, desigualdades e opressão. Por meio da linguagem, gestos e símbolos a realidade é permanentemente construída e reconstruída, ainda que tenhamos a impressão de uma realidade estável e objetiva. A nossa identidade está associada a uma temporalidade social, uma mescla de um tempo (curtíssimo) que se dá nas nossas interações cotidianas, do nosso curto tempo de vida e de um longo tempo da História. Razão e mente foram associadas com masculinidade e ação, ao passo que corpo e natureza com o feminino, que é nominado a partir do masculino.

Construímos uma persona no trabalho, construímos outra na família, com os amigos, nas mídias sociais, performamos vários *selves*. Ainda assim, temos ideias reificadas e naturalizadas sobre gênero, idade e sobre a nossa própria identidade (Martin, 1990). Para Mearleau-Ponty, crítico do pensamento cartesiano, fundamento do pensamento de Judith Butler, corpo e mente, homem e natureza estão ligados; a consciência é corpórea e sempre temporal e histórica (Butler, 1997). E para Heidegger, filósofo da ação, o Ser se revela na experiência e se constrói no mundo, no existir. As identidades subjetivas de homens e mulheres estão formatadas por normas sociais, por símbolos, que se definem em performances relacionais, que não operam

um sem o outro. Ao longo do século XX, várias correntes estudaram as questões de gênero, entre outros, estudos sobre a origem do patriarcado, a tradição marxista, o pós-estruturalismo francês, as escolas de psicanálise, os estudos de raça, os estudos decoloniais que, entretanto, não foram ainda suficientes para mudar as estruturas vigentes (Buarque de Hollanda, 2019a; Buarque de Hollanda, 2019b; Buarque de Hollanda, 2020).

Nesse momento, as discussões sobre a construção social da ciência, da tecnologia, de novas fontes de poder apontam para uma nova classe trabalhadora, uma nova classe de excluídos, novas sexualidades, novas etnicidades, novas características do trabalho, novas formas de família e novas subjetividades. O giro linguístico (Iñiguez, 2004; Spink, 1999) mostrou que não existem sujeitos fora da linguagem, da cultura e das relações de poder.

ALGUMA ESPERANÇA...

O que o futuro nos reserva? A visão de Donna Haraway num texto escrito em 1991 é extraordinária: estamos diante da informática da dominação, que vai de uma sociedade industrial orgânica para uma sociedade polimorfa informacional com sistemas de vigilância, e ideologias de reprodução sexual que estão desconectadas das concepções de papéis sexuais (Haraway, 1991). Na dimensão do trabalho, temos uma nova classe trabalhadora, com desemprego estrutural e a atividade de trabalho sendo

‘feminizada’, ou seja, sem valor. Como já mencionamos, nas mudanças que experimentamos, temos a feminização da pobreza, com lares chefiados por mulheres, sem proteção do Estado, com a intensificação das migrações. Ainda na dimensão do trabalho, a persistência da divisão sexual e racial do trabalho, com trabalho feito em casa, terceirizado, e vivemos a mercantilização das experiências. Se Haraway tivesse escrito seu texto em tempos de pandemia, não seria mais apropriado. Vimos a intensidade do analfabetismo científico e o crescimento de cultos místicos anticientíficos no período pandêmico e o crescimento de teorias cínicas, a extrema violência doméstica, a explosão dos feminismos e, paradoxalmente, a erosão do próprio gênero.

A pandemia que, à primeira vista, parecia ter provocado uma reflexão profunda sobre o nosso estranho modo de viver, acabou. Estamos em uma época de muitas incertezas, mas se os sujeitos são construídos e reconstruídos, ainda há esperança de uma sociedade que não esteja baseada em violência e dominação.

Para concluir este texto, retomo Minouche Shafik (2021), que propõe um novo contrato social para o tempo presente, para que possamos cuidar uns dos outros. Um novo modelo de organização social que contemple o cuidado com as crianças, com a velhice e com a dimensão do trabalho nas nossas vidas. Além disso, reafirmo, com bell hooks (2019), que o amor é fundamental e uma ética amorosa deveria guiar nossas vidas.

REFERÊNCIAS

- Acker, J. (1990). Hierarchies, jobs, bodies: A theory of gendered organizations. *Gender & Society*, 4(2), 139-158. <https://www.jstor.org/stable/189609>
- Acker, J., & Van Houten, D. R. (1974). Differential recruitment and control: The sex structuring of organizations. *Administrative Science Quarterly*, 19(2), 152-163. <https://doi.org/10.2307/2393886>
- Alvesson, M., & Billing, Y. D. (1997). *Understanding gender and organizations*. Sage Publications.
- Andrade, J. O., & Carvalho, A., Neto. (Org.). (2015). *Mulheres profissionais e suas carreiras sem censura: Estudos sob diferentes abordagens*. Atlas.
- Berger, P., & Luckmann, T. (2004). *A construção social da realidade: Tratado de sociologia do conhecimento*. Vozes.
- Betioli, M. I. S., & Tonelli, M. J. (1991). A mulher executiva e suas relações de trabalho. *Revista de Administração de Empresas*, 31(4), 17-33. <https://doi.org/10.1590/S0034-75901991000400003>
- Bourdieu, P. (2010). *A dominação masculina*. Record.
- Bruschini, C., Ricoldi, A. M., & Mercado, C. M. (2008). Trabalho e gênero no Brasil até 2005: Uma comparação regional. In A. O. Costa, B. Sorj, C. Bruschini, & H. Hirata (Orgs.), *Mercado de trabalho e gênero: Comparações internacionais* (pp. 15-34). Editora da FGV.
- Buarque de Hollanda, H. (Org.). (2019a). *Pensamento feminista: Conceitos fundamentais*. Ed. Bazar do Tempo.
- Buarque de Hollanda, H. (Org.). (2019b). *Pensamento feminista brasileiro: Formação e contexto*. Ed. Bazar do Tempo.
- Buarque de Hollanda, H. (Org.). (2020). *Pensamento feminista hoje: Perspectivas decoloniais*. Ed. Bazar do Tempo.
- Butler, J. (1997). *Problemas de gênero: Feminismo e subversão da identidade*. Civilização Brasileira.
- Carrieri, A. P., Teixeira, J. C., & Nascimento, C. R. (Orgs.). (2016). *Gênero e trabalho: Perspectivas, possibilidades e desafios no campo dos estudos organizacionais*. EDUFBA.


- Del Priore, M. (2017). *História das mulheres no Brasil*. Contexto.
- Fraser, N. (2019). Feminismo, capitalismo e a astúcia da história. In H. Buarque de Hollanda (Org.), *Pensamento feminista brasileiro: Formação e contexto*. Ed. Bazar do Tempo.
- Gherardi, S. (1994). The gender we think, the gender we do in our everyday organizational lives. *Human Relations*, 47(6), 591-610. <https://doi.org/10.1177/001872679404700602>
- Gherardi, S. (2005). Feminist theory and organization theory: A dialogue on new bases. In C. Knudsen, & H. Tsoukas (Eds.), *The Oxford Handbook of Organization Theory* (pp. 210-236). Oxford University Press.
- Gonzalez, L. (2019). Racismo e sexismo na cultura brasileira. In H. Buarque de Hollanda (Org.), *Pensamento feminista brasileiro: Formação e contexto*. Ed. Bazar do Tempo.
- Haraway, D. (1991). *Simians, cyborgs and women: The reinvention of nature*. Routledge.
- hooks, b. (2019). *Tudo sobre o amor*. Elefante.
- Iñiguez, L. (Org.) (2004). *Manual de Análise do Discurso em Ciências Sociais*. Ed. Vozes.
- Martin, J. (1990). Deconstructing organizational taboos: The suppression of gender conflict in organizations. *Organization Science*, 1(4), 339-359. <https://www.jstor.org/stable/2634968>
- Pinto, C. R. J. (2003). *Uma história do feminismo no Brasil*. Fundação Perseu Abramo.
- Shafik, M. (2021). *Cuidar uns dos outros: Um novo contrato social*. Intrínseca.
- Spink, M. J. (Org.) (1999). *Práticas discursivas e produção de sentidos no cotidiano*. Cortez.
- Tonelli, M. J. (2001). Organizações, relações familiares e amorosas. In E. Davel, & S. Vergara (Orgs.), *Gestão com pessoas e subjetividade* (pp. 241-262). Atlas.
- Tonelli, M. J., & Carvalho, A. Q. (2023). Dilemas e avanços das mulheres na gestão. *Revista GV Executivo*, 22(1), 28-33. <https://doi.org/10.12660/gvexec.v22n1.2023.89124>
- Whitehead, S. M. (2013). Masculinities in management: Hidden, invisible and persistent. In S. Kumra, R. Simpson, R. J. Burke (Eds.), *The Oxford Handbook of Gender in Organizations* (pp. 438-459). Oxford University Press.

Autoria

Maria José Tonelli*

Fundação Getulio Vargas, Escola de Administração de Empresas de São Paulo
Av. 9 de julho, n. 2029, Bela Vista, CEP 01313-902, São Paulo, SP, Brasil

E-mail: maria.jose.tonelli@fgv.br

 <https://orcid.org/0000-0002-6585-1493>

* Autora Correspondente

Direitos Autorais

A autora detém os direitos autorais relativos ao artigo e concedeu à RAC o direito de primeira publicação, com a obra simultaneamente licenciada sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC BY 4.0).

Conflito de Interesses

A autora informou que não há conflito de interesses.

Verificação de Plágio

A RAC mantém a prática de submeter todos os documentos aprovados para publicação à verificação de plágio, mediante o emprego de ferramentas específicas, e.g.: iThenticate.

Contribuições dos Autores

1ª autora: análise formal (liderança), conceitualização (liderança), curadoria de dados (liderança), escrita – rascunho original (liderança), escrita – revisão & edição (liderança), investigação (liderança), metodologia (liderança), supervisão (liderança), validação (liderança).

Financiamento

A autora informou que não houve suporte financeiro para a realização deste trabalho.

Método de Revisão por Pares

Este é um artigo convidado, portanto não foi avaliado por pares.

Disponibilidade dos Dados

A RAC incentiva o compartilhamento de dados mas, por observância a ditames éticos, não demanda a divulgação de qualquer meio de identificação de sujeitos de pesquisa, preservando a privacidade dos sujeitos de pesquisa. A prática de *open data* é viabilizar a reproducibilidade de resultados, e assegurar a irrestrita transparência dos resultados da pesquisa publicada, sem que seja demandada a identidade de sujeitos de pesquisa.

A RAC é membro e subscreve os princípios do COPE - Comitê de Ética em Publicações

