

**Instituto Brasileiro de Ensino, Desenvolvimento e Pesquisa – IDP**  
**Mestrado Profissional em Direito**

**O TRABALHO DO CUIDADO E A  
RESPONSABILIDADE SOCIAL  
CORPORATIVA: PERSPECTIVAS PARA  
EQUIDADE DE GÊNERO**

Tatyana Botelho André  
Orientadora: Dra. Tatiana Cristina Leite de Aguiar

São Paulo  
2024

**Tatyana Botelho André**

**O TRABALHO DO CUIDADO E A  
RESPONSABILIDADE SOCIAL  
CORPORATIVA: PERSPECTIVAS PARA  
EQUIDADE DE GÊNERO**

Dissertação de Mestrado desenvolvida no Programa de Mestrado Profissional em Direito, sob a orientação do professor/professora apresentado para obtenção do Título de Mestre pelo Instituto Brasileiro de Ensino, Desenvolvimento e Pesquisa – IDP.

Orientadora: Prof(a). Dra. Tatiana Cristina Leite de Aguiar

São Paulo  
2024

---

Código de catalogação na publicação – CIP

A555t André, Tatyana Botelho

O trabalho do cuidado e a responsabilidade social corporativa: perspectivas para equidade de gênero / Tatyana Botelho André. — Brasília: Instituto Brasileiro Ensino, Desenvolvimento e Pesquisa, 2024.

103 f.

Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Tatiana Cristina Leite de Aguiar

Dissertação (Mestrado Profissional em Direito, Justiça e Desenvolvimento) — Instituto Brasileiro Ensino, Desenvolvimento e Pesquisa – IDP, 2025.

1. Responsabilidade social. 2. Trabalho. 3. Questões de gênero.  
I.Título

CDDir 342.612

**O TRABALHO DO CUIDADO E A RESPONSABILIDADE  
SOCIAL CORPORATIVA: PERSPECTIVAS PARA  
EQUIDADE DE GÊNERO**

Dissertação de Mestrado desenvolvida no Programa de Mestrado Profissional em Direito, sob a orientação do professor/professora apresentado para obtenção do Título de Mestre pelo Instituto Brasileiro de Ensino, Desenvolvimento e Pesquisa – IDP.

Orientadora: Profa. Dra. Tatiana Cristina Leite de Aguiar

São Paulo, 16 de dezembro de 2024.

**Banca Examinadora**

---

Profa. Dra. Tatiana Cristina Leite de Aguiar  
Orientadora

---

Profa. Dra. Monique Sochaczewski Goldfeld  
Examinadora

---

Profa. Dra. Paula Zambelli Salgado Brasil  
Examinadora

Dedico esse trabalho à minha família e amigos que estiveram ao meu lado, em especial ao Sr. Nelson Aoki, pelo genuíno e sincero apoio, e aos meus sobrinhos, Veridiana e Henrique. E a todas as mulheres que me precederam nessa jornada.

## AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente à minha família, por todo o incentivo e apoio.

À minha orientadora, Professora Tatiana Aguiar, pela sabedoria e paciência, ao me apoiar na escolha do tema, desde a minha entrevista para ingresso no mestrado, lapidando minhas escolhas e me orientando por todo o percurso. Obrigada querida professora por estar ao meu lado durante essa jornada, de forma tão brilhante e acolhedora, e por me conduzir para a escolha de um tema tão apaixonante!

Agradeço imensamente à Professora Paula Brasil, que desde a primeira aula no mestrado, esteve ao meu lado me incentivando e apresentando fontes e referências fantásticas, que lapidaram meu olhar para o mundo. Sem palavras para expressar o tamanho da minha gratidão por todo seu apoio e carinho, nos momentos bons e ruins.

À Professora Monique Sochaczewski Goldfeld, pelas brilhantes aulas e discussões sobre as mulheres no curso da história, que tanto ensinamento me trouxeram e contribuíram para o desenvolvimento dessa dissertação.

Aos meus amigos e colegas de trabalho, Rodrigo, Marcelo, Diego e Rafaela pelo apoio durante o percurso da pesquisa e da escrita dessa dissertação.

Ao Professor Nelson Aoki, pelo incentivo, apoio, genuína alegria, e ensinamentos sobre valor da vida acadêmica.

Às minhas colegas Carina e Evelyn pelo suporte e apoio. Obrigada meninas! Sem vocês o mestrado não seria o mesmo.

E aos meus sobrinhos, Veridiana e Henrique, pelo amor que me despertam e irradiam, e que são fonte de inspiração para meus estudos.

“Eu não estou aceitando as coisas que eu não posso mudar, estou mudando as coisas que eu não posso aceitar.” (Angela Davis)

## RESUMO

O gênero opera como uma estrutura social central nas desigualdades e hierarquias patriarcais, na perpetuação da divisão sexual do trabalho e na atribuição do trabalho do cuidado exclusivamente às mulheres. Sendo o trabalho do cuidado atribuído exclusivamente às mulheres em nossa sociedade contemporânea, este trabalho pretende se debruçar sobre a seguinte pergunta: à luz do conceito de responsabilidade social das empresas, as corporações são também responsáveis pelo alcance da equidade de gênero e justiça na sociedade? O método de pesquisa utilizado foi o bibliográfico documental. A pesquisa concluiu que a equidade de gênero só será alcançada por meio da eliminação das barreiras estruturais à participação equânime no trabalho, responsabilizando os homens igualmente pelas responsabilidades do cuidado. As empresas refletem e perpetuam as desigualdades de gênero, posicionando os homens como protagonistas do espaço público, enquanto as mulheres enfrentam inúmeras barreiras no desenvolvimento de suas carreiras. Por meio da responsabilidade social corporativa, as empresas podem ser agentes de transformação social, promovendo práticas que não apenas reconheçam a importância do trabalho do cuidado, mas que também incentivem a participação ativa de homens nesse processo, tornando o mercado de trabalho mais equânime, capaz de valorizar igualmente o potencial de homens e mulheres, para uma sociedade mais justa e inclusiva, onde a equidade de gênero deixe de ser uma meta distante e se torne uma realidade concreta.

**Palavras-chave:** Gênero; Trabalho; Cuidado; Responsabilidade Social Corporativa; Equidade.



## **ABSTRACT**

Gender operates as a central social structure in patriarchal inequalities and hierarchies, perpetuating the sexual division of labor and assigning caregiving work exclusively to women. Since caregiving work is exclusively attributed to women in our contemporary society, this study aims to address the following question: in light of the concept of corporate social responsibility, are corporations also responsible for achieving gender equity and justice in society? The research method used was bibliographic and documentary. The study concluded that gender equity will only be achieved through the elimination of structural barriers to equitable participation in the workforce, holding men equally accountable for caregiving responsibilities. Companies reflect and perpetuate gender inequalities, positioning men as protagonists in the public sphere, while women face numerous barriers in developing their careers. Through corporate social responsibility, companies can act as agents of social transformation, promoting practices that not only recognize the importance of caregiving work but also encourage the active participation of men in this process, creating a more equitable labor market capable of equally valuing the potential of both men and women. This would contribute to a fairer and more inclusive society where gender equity is no longer a distant goal but a concrete reality.

**Keywords:** Gender; Work; Care; Corporate Social Responsibility; Equity

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

ABNT – Associação Brasileira de Normas Técnicas

B3 – Bolsa de Valores Brasileira

CEO – Chief Executive Officer

DEI – Diversidade, Equidade e Inclusão

ESG – Environmental, Social and Governance

GSNI – Gender Social Norms Index

IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

INMETRO – Instituto Nacional de Metrologia, Qualidade e Tecnologia

ISO – International Organization for Standardization

LSE – London School of Economics and Political Science

ONU – Organização das Nações Unidas

PIB – Produto Interno Bruto

PNUD – Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento

RSC – Responsabilidade Social Corporativa

UN – United Nations

WEF – World Economic Forum

## SUMÁRIO

|  |           |
|--|-----------|
| <b>INTRODUÇÃO</b>  | <b>12</b> |
| <b>1 RELAÇÕES GENERIFICADAS NA SOCIEDADE PATRIARCAL CONTEMPORÂNEA: DESAFIOS E IMPLICAÇÕES.....</b>                   | <b>16</b> |
| 1.1 O gênero como categoria analítica.....   | 16        |
| 1.2 O gênero como estrutura das relações humanas.....  | 23        |
| 1.3 O desenvolvimento das relações hierarquizadas entre homens e mulheres na sociedade patriarcal.....               | 27        |
| <b>2 GÊNERO E JUSTIÇA: DIVISÃO SEXUAL DO TRABALHO E O CUIDADO COMO ESTRUTURAS DE INJUSTIÇA SOCIAL.....</b>           | <b>36</b> |
| 2.1 A divisão sexual do trabalho e o cuidado.....  | 38        |
| 2.2 O gênero e o cuidado como estruturas de injustiça social.....  | 48        |
| 2.3 O trabalho do cuidado na sociedade contemporânea: equidade como caminho para justiça.....                        | 56        |
| <b>3 A RESPONSABILIDADE EMPRESARIAL CORPORATIVA: ASSIMETRIAS ENTRE O TRABALHO DO CUIDADO, GÊNERO E EQUIDADE.....</b> | <b>63</b> |
| 3.1 Responsabilidade social corporativa: um conceito em contínuo desenvolvimento.....                                | 66        |
| 3.2 As estruturas de gênero nas empresas: assimetrias de gênero e o cuidado.....                                     | 70        |
| 3.3 A responsabilidade social corporativa, a equidade e o cuidado: o papel das empresas na paridade de gênero.....   | 79        |
| <b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>   | <b>90</b> |
| <b>REFERÊNCIAS.....</b>  | <b>95</b> |

## INTRODUÇÃO

O presente trabalho trata dos impactos, nas carreiras das mulheres, provocados pelas assimetrias de gênero no trabalho do cuidado, majoritariamente feminino, o papel das empresas como agentes de transformação e como a responsabilidade social corporativa pode ser um instrumento para alcance da equidade de gênero.

O interesse na pesquisa se dá a partir da própria experiência da autora, como mulher, advogada e executiva jurídica. Embora a maioria dos funcionários nas empresas em que esta mestranda trabalhou fossem mulheres, percebe-se que, conforme alcançava níveis mais altos de liderança, esse número, nos mais altos cargos, diminuía significativamente. Essa realidade inquietou esta autora ainda mais em 2022, durante um evento, ao ouvir dois CEOs afirmarem que a questão de gênero estava resolvida. Isso porque quase 40% dos cargos de direção em suas empresas eram ocupados por mulheres. E isso os permitia focar em outras pautas de responsabilidade social corporativa, já que a “questão das mulheres estava resolvida”.

No entanto, essas declarações contrastam profundamente com a realidade observada nos ambientes corporativos. Isso foi o que impulsionou a autora a entrar no mestrado e escolher o presente tema. A questão da equidade de gênero não está resolvida, nem nas empresas e nem na sociedade. É o que se pretende demonstrar com este estudo.

As assimetrias de gênero no mercado de trabalho, são constatadas por diversas pesquisas ao redor do mundo, que demonstram que embora elas sejam presença majoritária no ensino superior, e adentrem no mercado de trabalho em condições de igualdade com os homens (IBGE, 2021), no transcorrer de suas carreiras, a representatividade vai diminuindo em cargos de liderança e diretorias. A desigualdade de gênero aumenta durante a progressão da carreira das mulheres, coincidindo com a média de idade em que têm o primeiro filho, dificultando a maior participação em cargos de liderança, com acesso a maiores salários e benefícios econômicos.

Ao analisarmos o gênero como categoria analítica, percebe-se que o aprofundamento da diferenciação entre homens e mulheres é legado de um determinado momento histórico, que coincide com o nascimento do capitalismo e se estende até os dias atuais, de maneira a estruturar as relações destes entre si e na sociedade. A construção do conceito de gênero a partir das diferenças físicas e biológicas, por oposição ao padrão universal masculino, trouxe uma série de implicações em todos os setores da vida em sociedade. O gênero pode ser interpretado como um fator determinante para as interações sociais nas quais indivíduos e grupos estão envolvidos. De acordo com Zanella (2022), “gênero é um conceito relacional e implica sempre em relações de poder, de privilégios, de maior ou menor prestígio”. E, essas estruturas são a origem da divisão sexual do trabalho que possui um grande pilar estrutural: o trabalho do cuidado.

Imposto às mulheres, como algo natural, a atividade do cuidado, também chamado de trabalho invisível, vem sendo objeto de estudos ao redor do mundo. Seja na criação de filhos, seja

nas tarefas domésticas, ou mesmo no cuidado com os idosos, o cuidado é imposto como natural, gratuito, vocacional e tomado como uma estrutura que ao mesmo tempo, valida o papel das mulheres e as limita, trazendo diversos impactos negativos ao longo da vida.

Importante notar que a atividade do cuidado, também chamado de trabalho reprodutivo, não afeta somente as que têm filhos, mas a todas, mesmo as que não são mães. Aqui cabe mais uma reflexão pessoal: a autora é uma mulher sem filhos. E talvez, esse tenha sido também um dos fatores que a tenha permitido ascender na carreira e alcançar um posto de alta liderança.

A economia reprodutiva refere-se às atividades voltadas para a sustentação da vida, incluindo as tarefas domésticas e o cuidado com crianças, cônjuges e idosos. Ela se diferencia da economia produtiva, que é remunerada e reconhecida socialmente como trabalho. Essa distinção ocorre dentro da lógica capitalista da divisão sexual do trabalho, em que o valor monetário é o critério que define o que é considerado trabalho legítimo, relegando outras atividades à invisibilidade como tal (IACONELLI, 2023).

A consolidação da economia capitalista, que se dá entre os séculos XVIII/XIX, com a Revolução Industrial, trouxe profundas mudanças para as sociedades ocidentais. A possibilidade de mobilidade social é uma das mais relevantes. As pessoas não mais estavam condenadas a seguir os passos de sua família de origem, com posições sociais bem definidas. Só que as mudanças alcançaram todos, mas não todas (ZANELLO, 2023, p. 33). Nesse momento se inicia a divisão entre o público e o privado. Ao mesmo tempo em que as mulheres eram colocadas numa posição secundária no mercado do trabalho produtivo, ou seja, do espaço público, ficaram relegadas ao espaço doméstico, sob o argumento de, pelo fato de gestarem e darem à luz, à elas seria “natural” a atividade do cuidado, não só como cuidadoras de filhos, mas também da casa e das demais pessoas, incluindo os homens (ZANELLO, 2022, p. 34). Isso trouxe uma série de implicações que perduram até hoje na ocupação do espaço público, incluindo o mercado de trabalho.

Segundo a ONU Mulheres, globalmente, mulheres e meninas dedicam por volta de 2,5 vezes mais horas por dia ao trabalho de cuidado não remunerado do que os homens e elas são dois terços dos trabalhadores no setor de cuidados (UN WOMEN, 2024).

Se a atividade de cuidado, não remunerado, recebesse um valor financeiro, ele poderia ultrapassar 40% do PIB em certos países. Essa desigualdade limita o alcance dos direitos e das oportunidades das mulheres e meninas ao longo de suas vidas. Em todas as partes do mundo, elas continuam assumindo a responsabilidade pelo cuidado pouco ou nada remunerado. Entre as mais afetadas estão aquelas em situação de vulnerabilidade: as que vivem em situação de pobreza, migrantes, trabalhadoras informais e pertencentes a minorias, que arcam com a maior parte dessas tarefas não remuneradas. Aproximadamente 80% dos trabalhadores domésticos pagos no mundo são do sexo feminino (UN WOMEN, 2024).

Para Fraser (2024, p.89), “o capital [...] é um devorador de cuidados”, ela acrescenta que o trabalho de reprodução social, gratuito e realizado em sua imensa maioria pelas mulheres,

garante ao capital a continuidade da força de trabalho remunerada, mantendo as estruturas sociais e econômicas, pautadas na divisão sexual do trabalho. Erradicar a exploração, marginalização e privações específicas de gênero requer a abolição da divisão do trabalho por gênero — tanto a divisão entre trabalho remunerado e não remunerado, quanto a divisão dentro do próprio trabalho remunerado (FRASER, 2022). As mulheres enfrentam uma exigência complexa: precisam demonstrar que priorizam e valorizam seus filhos e família, já que qualquer sinal de descaso é amplamente condenado social e pessoalmente. No entanto, no ambiente profissional, a atenção que dedicam aos filhos e família é frequentemente malvista, resultando em perdas de cargos, salários e oportunidades de crescimento (MUSZKAT, 2020).

Embora se constate o aumento dos debates sobre essa temática, em razão das pressões sociais que as empresas vêm sofrendo em relação aos impactos de suas atividades e seu papel na sociedade, seja no aspecto ambiental, quanto no aspecto social, nota-se uma lacuna nas pesquisas sobre a responsabilidade social corporativa em relação ao trabalho do cuidado. Para além das políticas públicas e legislação acerca do tema, há que se perguntar: qual o papel das empresas nesse cenário?

A responsabilidade social corporativa (RSC) é o compromisso das empresas em conduzir suas atividades de maneira ética e sustentável, considerando os impactos econômicos, sociais e ambientais de suas operações. Envolve práticas empresariais que vão além das exigências legais e econômicas, promovendo o bem-estar social e minimizando impactos negativos ao meio ambiente, dividindo-se em várias categorias, incluindo responsabilidades econômicas, legais, éticas e filantrópicas. Empresas que adotam a RSC buscam equilibrar seus objetivos financeiros com a criação de valor para a sociedade e o meio ambiente, contribuindo assim para o desenvolvimento sustentável.

Como parte de suas práticas, as empresas são incentivadas a implementar políticas que promovam a diversidade e a inclusão, garantindo que homens e mulheres tenham as mesmas oportunidades de desenvolvimento e ascensão profissional, estando, portanto, intrinsecamente ligada à promoção da equidade de gênero em seus ambientes organizacionais.

Ao promover a equidade, as empresas não apenas cumprem suas obrigações legais, mas também se beneficiam de uma força de trabalho diversificada, o que pode levar a uma maior inovação, melhor tomada de decisões e, conseqüentemente, melhor desempenho financeiro e reputacional. Mas, para que isso seja alcançado, se faz importante e necessário discutir e analisar as ações das empresas e dos ambientes corporativos também na perpetuação da desigualdade de gênero e na discriminação da atividade do cuidado.

Para desenvolvimento da pesquisa examinaremos o gênero a partir do referencial teórico apresentado por Raewyn Connell e Rebecca Pearse. Analisaremos a divisão sexual do trabalho e o cuidado, a partir de Nancy Fraser e da teoria da justiça de gênero, bem como lançaremos mão de uma análise interdisciplinar, com elementos de estudos de psicologia, economia e sociologia,

valendo-nos do método bibliográfico documental, como metodologia de pesquisa.

A pergunta problema, que se busca responder na presente dissertação é: sendo o trabalho do cuidado atribuído exclusivamente às mulheres, à luz do conceito de responsabilidade social das empresas, as corporações são também responsáveis pelo alcance da equidade de gênero e justiça na sociedade?

Para desenvolvimento da pesquisa, iniciaremos o capítulo 1 com a análise do conceito gênero, como categoria analítica, com a perspectiva do feminismo global e a evolução do conceito de gênero no tempo. Analisaremos o gênero como estrutura social que acarreta relações hierarquizadas entre homens e mulheres na sociedade patriarcal. Essa análise tem como referencial teórico os conceitos apresentados por Raewyn Connell e Rebecca Pearse.

No capítulo 2 analisaremos a relação entre a divisão sexual do trabalho e o trabalho do cuidado e quais as consequências e implicações, para as mulheres e para a sociedade, da escolha da separação dos espaços público e privado. A ocupação do espaço público pelos homens, em todas as esferas, incluindo o trabalho, relegando às mulheres ao espaço privado, às atividades de cuidado, são estruturas de injustiça e desigualdades. Trataremos a equidade de gênero como instrumento de justiça, utilizando os conceitos de Nancy Fraser, como referencial teórico.

Já no capítulo 3, trazemos o conceito da responsabilidade social corporativa e as assimetrias de gênero que encontram-se estruturados nas empresas até os dias atuais. À luz do conceito de responsabilidade social corporativa, analisaremos o seu papel como agentes e instrumentos para alcance da equidade de gênero, com o olhar para o trabalho do cuidado, não somente das mulheres, mas como uma função humana e que também compete aos homens, pois é do cuidado que depende a formação dos cidadãos do amanhã.

Após serão apresentadas as considerações finais, com a conclusão do trabalho de pesquisa.

## **CAPÍTULO 1. RELAÇÕES GENERIFICADAS NA SOCIEDADE PATRIARCAL CONTEMPORÂNEA: DESAFIOS E IMPLICAÇÕES**

Gênero é uma categoria analítica basilar das relações na sociedade patriarcal contemporânea e seu conceito pode ser um ponto definidor das desigualdades entre homens e mulheres, assim como sobre a forma com que as relações entre homens e mulheres são hierarquizadas e construídas ao longo da história, definindo os lugares e papéis a serem desempenhados, nos mais diversos setores da sociedade, economia e do mercado de trabalho.

Examinaremos como o conceito de gênero é uma categoria analítica, criada e desenvolvida ao longo do tempo, com base nas diferenças biológicas masculinas e femininas, denominada binarismo de gênero, se tornando estrutura social das relações humanas. A partir da criação do conceito de gênero, com base na diferenciação entre o homem e a mulher, ocorrida no final do século XVIII – cria-se a figura do sexo oposto. Mas oposto ao que? Ao homem que é alçado à categoria de referencial para definição de papéis, capacidades, possibilidades, sempre se autoreferenciando de acordo com padrões heteronormativos, estruturando assim as relações entre homens e mulheres na sociedade. E isso coincide com a consolidação da sociedade capitalista como conhecemos hoje em dia.

Analisaremos o gênero como estrutura social da sociedade patriarcal, base das relações humanas e dos papéis impostos a homens e mulheres na sociedade, de maneira hierarquizada, permitindo a eles a ocupação dos espaços públicos e do trabalho, relegando à elas papéis de submissão e subordinação ao homem, e o privado, a arena reprodutiva, a casa, o cuidado. O patriarcado, criado concomitante com a criação da propriedade privada, se consolida ao longo do tempo a partir de construções sociais e psicológicas, sobre os papéis sociais e características que competem aos homens e às mulheres e que se perpetuam até os dias atuais e são a origem das desigualdades.

### **1.1. O GÊNERO COMO CATEGORIA ANALÍTICA**

Para Aristóteles (século IV a.C.), não existia uma diferença fundamental entre homens e mulheres, apenas uma variação de grau. A mulher seria, nesse sentido, um homem incompleto, alguém cujo desenvolvimento não atingiu sua plenitude. Ele acreditava que ambos possuíam o mesmo órgão reprodutor, diferenciando-se apenas pela localização no corpo: nelas, esse órgão estaria interno, enquanto neles, externo. A justificativa para essa distinção de posição se baseava na quantidade de calor durante a gestação, sendo que a maior ou menor presença desse calor determinava o desenvolvimento do órgão sexual (ZANELLO, 2022).

Entre a Antiguidade Clássica e o século XVIII, predominou a noção de que os corpos masculino e feminino não eram opostos, sendo aceito o chamado "modelo de sexo único". No



século II, Galeno argumentava que, em termos de órgãos sexuais, as mulheres eram essencialmente homens, mas com seus órgãos "invertidos": o corpo feminino era visto como uma versão inferior do corpo masculino. Os fluídos reprodutivos de ambos os sexos eram considerados equivalentes, sendo a diferença entre o sêmen masculino e o feminino atribuída à "potência", determinada pelo "calor vital". A maior quantidade de calor no corpo masculino o tornava mais potente e, portanto, mais perfeito, estabelecendo um grau de superioridade sobre o feminino (TEPERMAN, 2020).

Thomas Laqueur (2001), em sua obra *Inventando o sexo: corpo e gênero dos gregos à Freud*, aponta que, a partir do século XVIII, houve uma transformação notável na representação dos sistemas reprodutivos masculino e feminino. Enquanto antes a ênfase estava nas similaridades entre os corpos, com o tempo, passou-se a dar maior destaque às diferenças, especialmente no contexto das relações entre homens e mulheres. A figura do “sexo oposto” é criada no final do século XVIII com o único intuito de evidenciar as diferenças biológicas, quando essas diferenças se tornam importantes politicamente:

A história da representação das diferenças anatômicas entre o homem e a mulher é extraordinariamente independente das verdadeiras estruturas desses órgãos, ou do que se conhecia sobre elas. A ideologia, não a exatidão da observação, determinava como eles eram vistos e quais eram as diferenças importantes. (LAQUEUR, 2001, p. 111)

Essa mudança visava acomodar as profundas transformações sociais que estavam em curso nesse período. Foi entre os séculos XVIII e XIX, com a Revolução Industrial, que o capitalismo<sup>1</sup> se consolidou, provocando profundas alterações nas sociedades ocidentais, com a introdução da ideia de mobilidade social e a distinção entre o público e o privado (ZANELLO, 2022).

Referida mobilidade social se daria para “todos” e não para “todas”, ou seja, é nesse momento histórico que se passa a diferenciar os homens e as mulheres, em suas capacidades, habilidades, funções, criando-se uma distinção de natureza biológica para justificar e perpetrar as desigualdades, relegando às mulheres o papel de dedicação exclusiva ao privado, ao lar e à família, negando à elas a possibilidade de mobilidade social. Conforme analisa Zanello:

Uma leitura dos corpos, colocando a diferença sexual como essencial e estrutural, serviu, portanto, para justificar a distribuição dos espaços (público e privado) e das funções (do cuidar para as mulheres e do prover para os homens). O capitalismo operou pela divisão

<sup>1</sup> Para definição de capitalismo, utilizaremos o conceito de Nancy Fraser, que toma o capitalismo não como um sistema econômico, mas um tipo de sociedade: “uma ordem social que autoriza uma economia movida pelo lucro a pregar os apoios extraeconômicos de que necessita para funcionar: a riqueza expropriada da natureza e dos povos sujeitados; as múltiplas formas do trabalho de cuidado, que enfrenta desvalorização crônica – isso quando não é inteiramente rejeitado –; os bens e os poderes públicos que o capital exige e, ao mesmo tempo, tenta restringir; a energia e a criatividade do povo trabalhador. Embora não apareçam nos balanços das empresas, essas formas de riqueza, são precondições essenciais para os lucros e os ganhos que efetivamente entram nos controles contábeis corporativos. Alicerces vitais da acumulação, são também componentes constitutivos da ordem capitalista.” (FRASER, 2024, p. 14-15).

sexuada do trabalho e gênero foi o modo como essa opressão foi realizada. O que parece hoje como “natural” foi histórica e culturalmente conformado. (ZANELLO, 2022, p. 37)

Importante notar que seja pelas semelhanças, seja pelas diferenças, conforme os pensadores citados acima, o homem sempre se colocava em posição de superioridade em relação às mulheres, analisando-as a partir de uma heteroreferência e tomando-se como o exemplo de perfeição e completude, razão pela qual eram tidas como homens incompletos ou imperfeitos, como se nos estágios de evolução aqueles fossem o ápice a ser alcançado.

Foi assim que, ao longo do tempo, se construiu um conceito no qual “as diferenças que se atribuem a homens e mulheres são consideradas inatas, derivadas de distinções naturais, e as desigualdades entre uns e outras são percebidas como resultados dessas diferenças” (PISCITELLI, 2009)<sup>2</sup>.

Gayle Rubin (1975, p. 159) define o sistema sexo/gênero como o “conjunto de arranjos pelos quais a sociedade transforma a sexualidade biológica em produtos da atividade humana, e na qual essas necessidades sexuais transformadas são satisfeitas.”. Assim, para Rubin, o gênero seria uma divisão sexual imposta aos sexos, de maneira binária, que transformaria as fêmeas em mulheres e os machos em homens, caracterizada pelo binarismo<sup>3</sup> e pelas restrições impostas à sexualidade feminina.

Em outra perspectiva, para Judith Butler gênero é performance que, repetida, se cristaliza. Mas as performances não são livres e sim a repetição de *scripts* culturais que são mantidas ao longo do tempo e são adotadas como práticas sociais (BUTTLER, 2023). Existem antes de nascermos, mas não são estanques, imutáveis. Estão sofrendo constantes transformações e mudanças a todo tempo:

Levando em consideração que um corpo é invariavelmente transformado em um corpo dele ou um corpo dela, esses corpos somente são reconhecidos pela sua aparência atribuída de gênero. Parece imperativo entender de que maneira acontece essa atribuição de gênero aos corpos. Minha sugestão: os corpos são transformados em gênero por uma série de atos que são renovados, revisados e consolidados através do tempo. Do ponto de vista feminista, é possível tentar entender os corpos atribuídos de gênero como legados de atos sedimentados, em vez de uma estrutura predeterminada, uma essência ou um fato natural, cultural ou linguístico (BUTTLER, 1998).

Os atos que realizamos são expressões de uma performance que antecede nossa existência.

---

<sup>2</sup> Originalmente, o conceito de gênero surge para determinar a construção social do feminino e do masculino no campo da psicologia e, dentro dessa perspectiva, se constituía em três princípios básicos, como nos ensina Zanello: a) assinalação ou atribuição de gênero; b) identidade de gênero; c) papel do gênero. Assim, o gênero era introduzido como um complemento do sexo e se baseava na diferença sexual como um fato, inquestionável. O gênero é uma construção social cunhada através dessas três diferenciações (ZANELLO, 2018).

<sup>3</sup> Em geral, as discussões sobre gênero na sociedade destacam uma dicotomia. Ao partir da divisão biológica, define-se gênero como diferenças sociais ou psicológicas que correspondem a essa divisão, sendo construídas ou derivadas dela. Em seu uso mais frequente, o termo gênero se refere às diferenças culturais entre homens e mulheres, baseadas na distinção entre fêmeas e machos. A dicotomia e a diferença são a essência dessa ideia (CONNELL, 2015). E, essa dicotomia, chamaremos de binarismo.

O gênero, conforme proposto por Judith Butler, é uma encenação que segue um roteiro estabelecido antes de nós, mas que requer nossa atuação para ser reiterado e legitimado como realidade. Ele só ganha vida e se mantém por meio da repetição contínua de tais performances, que reproduzem uma norma socialmente construída.

Partindo do conceito de Judith Butler, destaca-se que as performances de gênero, os estereótipos, encontram-se em todos os lugares de nossa sociedade e são produtos culturais, conforme analisa Teresa de Lauretis (1994). Segundo a autora “o sujeito é constituído no gênero, mas não apenas pela diferença sexual, mas sim por meio de códigos linguísticos e representação sociais” (ZANELLO, 2018, p. 46).

As tecnologias de gênero referem-se aos mecanismos e práticas sociais que constroem e moldam a compreensão e expressão do gênero. Esses mecanismos operam por meio de representações culturais, normas e discursos que regulam como os indivíduos devem se comportar e se entender dentro das categorias de gênero, e também por meio de brinquedos, xingamentos, músicas, etc. Assim, o gênero é produzido por uma série de dispositivos sociais que definem e reforçam papéis e expectativas, consolidando uma forma específica de subjetividade (ZANELLO, 2022).

Para Lauretis (1994) o gênero é resultado de várias tecnologias sociais, como a internet, rádio, televisão, cinema e jornais, além de diferentes epistemologias e práticas críticas institucionalizadas, bem como das práticas do dia a dia, não sendo uma característica inerente aos corpos, nem algo que exista previamente nos seres humanos, mas sim um conjunto de efeitos gerados nos corpos e comportamentos a partir de relações sociais.

O binarismo homem/mulher, reforçado pelas tecnologias de gênero, é a marca principal das definições dos papéis sociais. Baseando-se nas diferenças corporais e físicas, papéis sociais distintos foram atribuídos a homens e mulheres, gerando desigualdades sociais, ao longo da história e mantendo de maneira estrutural as assimetrias e desigualdades em nossa sociedade.

As discussões sobre as desigualdades de gênero no ocidente tomam corpo com o início do movimento feminista, que é tido como um movimento ocidental, de mulheres brancas, de classes sociais privilegiadas e com acesso à educação formal, nascido em países democráticos, com o movimento sufragista.

O feminismo é descrito em ondas, embora tenhamos que ter cuidado para não enxergar esse movimento de forma linear e estanque em cada uma de suas fases (PISTICELLI, 2009). A primeira onda teve seu início no final do século XIX e início do século XX, concentrando-se principalmente na luta pelo sufrágio feminino e outros direitos políticos e legais básicos. As sufragistas, como eram chamadas as mulheres que lideravam esse movimento, enfrentaram grandes desafios e resistência para garantir o direito das mulheres de votar e participar da vida política. Embora o foco principal tenha sido o direito ao voto, a primeira onda do feminismo também abordou questões como propriedade, divórcio e educação, já que a legislação tratava de

forma diferente homens e mulheres em situações iguais. A ideia de “direitos iguais” permeou o movimento feminista nessa fase e foi essencial para o desenvolvimento da segunda onda.

A segunda onda do feminismo emergiu nas décadas de 1960 e 1970, impulsionada por uma variedade de questões sociais, políticas e culturais. Além de continuar a luta pela igualdade política e legal, essa segunda fase expandiu seu escopo para abordar questões como a igualdade no local de trabalho, os direitos reprodutivos, a violência contra as mulheres e as normas de gênero. É nessa onda do feminismo que as discussões e teorizações sobre gênero se desenvolvem. As feministas da segunda onda também buscaram conscientizar a sociedade sobre a discriminação de gênero e desafiar as normas tradicionais que limitavam as oportunidades das mulheres.

A obra de Simone de Beauvoir (2019, p. 11), sintetizada na frase: “Ninguém nasce mulher. Torna-se mulher.” norteia a segunda onda a partir da década de 1960. Para Beauvoir:

A mulher que se liberta economicamente do homem, nem por isso alcança uma situação moral, social e psicológica igual a dele. A maneira porque se empenha em sua profissão, ou a ela se dedica, depende do contexto constituído pela forma global de sua vida. Ora, quando se inicia sua vida de adulto, ela não tem atrás de si o mesmo passado de um rapaz; não é considerada de maneira idêntica pela sociedade; o universo apresenta-se a ela numa perspectiva diferente. O fato de ser uma mulher coloca hoje problemas singulares perante um ser autônomo. (BEAUVOIR, 2019, p. 506)

Apesar de sua obra ter sido originalmente publicada em 1949, somente em meados de 1960 suas ideias foram retomadas por diversas vertentes do feminismo, considerando o conceito central de que as mulheres ocupam lugares subordinados aos homens (PISTICELLI, 2009).

O gênero não era simplesmente uma questão de diferenças biológicas, sexuais, mas sim uma construção social que poderia e deveria ser desafiada e transformada. O ponto central se revela em como as normas de gênero são usadas para manter o poder e a dominação masculina, e defender a igualdade de gênero em todas as esferas da vida. Por essa razão a segunda onda do feminismo não teve como pauta central a igualdade de direitos entre homens e mulheres, mas também iniciou as discussões sobre as raízes culturais das desigualdades entre homens e mulheres na sociedade (PISTICELLI, 2009).

A segunda onda, na tentativa de formar o “eu” feminino, acabou por se esquivar das necessárias discussões entre gênero, raça e classe social, pois a discriminação e desigualdades de gênero alcançam as mulheres de formas diversas e interseccionais. Por essa razão, foi alvo de inúmeras críticas pois, na tentativa de unificar, tentou-se imprimir um pensamento homogêneo, branco e de determinada classe social e econômica, oriundo do Norte Global, ignorando as vozes e realidades das mulheres de outras partes do mundo, raças e classes sociais (PISTICELLI, 2009).

A terceira onda do feminismo surge entre as décadas de 1980 e 1990, como resposta às críticas e limitações percebidas na segunda onda. Esta fase do movimento destacou a importância da diversidade de experiências das mulheres e das diferentes formas de opressão que enfrentam com base em raça, classe, sexualidade e outros fatores. Também enfatizou a desconstrução de

estereótipos de gênero e a promoção da autonomia e da liberdade individual das mulheres.

Assim como o feminismo toma formas diferentes ao longo da História no Norte e Sul Globais, as discussões sobre o conceito de gênero se reformularam ao longo do tempo.<sup>4</sup> O imperialismo global impactou todas as culturas, inclusive a própria cultura imperialista, alterando-as profundamente. O encontro colonial, que persiste atualmente na interação das comunidades contemporâneas com o poder globalizado, é uma fonte significativa de dinâmicas sociais, incluindo a inovação intelectual. Assim, é imprescindível uma reformulação nas abordagens e nas fontes utilizadas para análises de gênero (CONNELL, 2016).

Conforme afirma Connell,

“[...] o gênero não envolve um diálogo exterior ao tempo, entre o biológico e o simbólico. Envolve um vasto processo formativo da história, ao mesmo tempo criativo e violento, no qual corpos e culturas estão igualmente em jogo e são constantemente transformados, às vezes até sua destruição” (2016, p. 34).

Como já abordado, geralmente debates sobre gênero na sociedade realçam uma dicotomia. Partindo do binarismo é definido como diferenças sociais ou psicológicas que correspondem a essa divisão, sendo construídas sobre ela ou por ela causadas. No uso mais comum, tal termo se refere à diferença sociocultural fundamentada na distinção entre os sexos. A ideia é centrada na dicotomia e na diferença. E, ao tratar esta última, estabelece e garante *scripts* e papéis sociais predefinidos, de maneira a manter a estrutura patriarcal da sociedade.

Para Pateman:

O termo “gênero” foi introduzido como uma arma na luta contra o patriarcado. O argumento patriarcal deixa claro que as mulheres estão naturalmente submetidas aos homens, ou seja, a submissão decorre de sua biologia, de seu sexo. Falar em gênero, em vez de falar em sexo, indica que a condição das mulheres não está determinada pela sua natureza, pela biologia ou pelo sexo, mas é resultante de uma invenção social e política. Realmente, o que os homens e as mulheres são, e como as relações entre eles estão

---

<sup>4</sup> Necessário ressaltar que entender o feminismo e o gênero, como um movimento que se inicia no Norte Global e, a partir daí, se espalha ao redor do mundo, não pode ser tomado como verdade absoluta. Historiadoras, ao redor do mundo comprovam, por meio de fontes históricas, que nas mais diversas épocas e lugares, não somente no Norte Global, a luta pelas pautas feministas já existia, de maneira não linear, em diferentes formas encontradas pelas mulheres para lutar por seus direitos, considerando as suas preocupações de acordo com a época histórica e as realidades em que viviam. Para Delap (2022, p. 16): A diversidade em cada lugar fez com que o surgimento de demandas por mudanças organizadas ocorresse de maneiras muito diferentes em todo o mundo. Onde as “feministas” existiam, elas falavam em nome de grupos distintos e em diversos registros. “O movimento das mulheres” ou “a questão da mulher” foi a terminologia da Europa e das Américas no século XIX, enquanto o “despertar das mulheres” foi um tema amplamente debatido nos países do Oriente Médio e do Norte da África no início do século XX. Outros, nesse período, preferiram falar a “nova mulher” como um símbolo de oportunidades econômicas e culturais até então inéditas para as mulheres as chinesas radicais fizeram diversas demandas em nome do direito da mulher (funüjie) e da igualdade de gênero (nannü pingdeng). (...) Podemos mapear o rico entrelaçamento dos debates mundiais sobre as relações de gênero e poder, ao mesmo tempo que reconhecemos o feminismo como um fenômeno profundamente histórico e específico de cada contexto. A palavra feminismo tem sido largamente utilizada para nomear diferentes tipos de política de gênero. No entanto, para a autora: “o feminismo sempre foi, entre outras coisas, um convite para se pensar com seriedade sobre como e por que a sociedade é organizada e o motivo de (alguns) homens terem a voz mais alta, mais recursos e mais autoridade que as mulheres.” (DELAP, 2022, p. 55).

estruturadas, depende muito da importância política atribuída à masculinidade e à feminilidade. Utilizar a linguagem do gênero reforça a linguagem do civil, do público, do indivíduo, uma linguagem que depende da supressão do contrato sexual (PATEMAN, 2023, pag. 345).

Há, ainda, uma ampla utilização do conceito de "identidade de gênero" para mitigar as distinções entre os aspectos masculino e feminino. Contudo, é crucial aprofundar a compreensão de sua origem histórica. Neste sentido, recorreremos ao texto intitulado "Identidade de Gênero: Uma Abordagem Histórica", em que Scott (1990) argumenta que, ao longo dos séculos, o conceito de "gênero" foi empregado de maneira equivocada, sem uma análise substancial e contextualizada, frequentemente limitando-se a características de personalidade ou sexuais. A autora exemplifica como as ativistas feministas ressignificaram o termo, destacando que:

(...) começaram a usar a palavra “gênero” mais seriamente, num sentido mais literal, como maneira de se referir à organização social entre os sexos. A referência à gramática é ao mesmo tempo explícita e plena de possibilidades não-examinadas. Explícita, porque o uso gramatical envolve regras formais que resulta da atribuição do masculino ou do feminino; plena de possibilidades não-examinadas, porque em muitas línguas indo-europeias há uma terceira categoria – o sem sexo ou neutro. Na gramática, o gênero é compreendido como uma forma de classificar fenômenos, um sistema socialmente consensual de distinções e não uma descrição objetiva de traços inerentes. Além disso, as classificações sugerem uma relação entre categorias que torna possíveis distinções ou agrupamentos separados. (SCOTT, 1990, p 72)

Para Scott o conceito de gênero se modifica ao longo do tempo e se torna “uma maneira de se referir à organização social da relação entre os sexos” (SCOTT, 1990). É também um conceito que comporta fluidez, que pode se diferenciar historicamente, de acordo com o tempo e o lugar, conforme cada sociedade, nos mais variados momentos da história, já que os papéis sociais são construídos socialmente, e não de acordo, única e exclusivamente, com a biologia. A dominação assim também se comporta: “O gênero é um meio de decodificar o poder e as relações sociais.” (SCOTT, 1990)

Em 2019, Scott revisita a questão da conceituação de gênero, sugerindo que este talvez tenha perdido seu papel crítico, pela banalização de seu uso. Em *Fantasia do milênio: o futuro do gênero no século XXI* (2019), a despeito de suas críticas acerca do uso banalizado do termo atualmente, afirma a autora:

Não estou discutindo que apaguemos o gênero e as noções úteis a ele associadas do nosso vocabulário. Também não penso que a gente deve policiar usos do termo para que nosso significado seja o único a prevalecer. Essa não é apenas uma tarefa impossível, mas que nega a flexibilidade e a mobilidade da linguagem, seu papel crucial como uma agência de mudança. Em vez disso, acho que precisamos seguir em frente, para provocar um repensar do que se tornaram nossos pressupostos rotineiros. É precisamente quando pensamos que sabemos o que um termo significa, quando o uso é tão comumente acordado que esse significado não precisa mais ser disputado ou fornecido, que são necessárias novas palavras e novos conceitos, ou talvez redistribuições e reformulações de ideias existentes (SCOTT, 2019).

Como vimos, o gênero é uma construção social que está na base das relações sociais. Em

essência, o gênero é uma questão relacionada às interações sociais nas quais indivíduos e grupos participam. É construído como categoria analítica por processos sociais e históricos. Nos alinhamos, para fins do presente trabalho, ao conceito de gênero como estrutura, pois permite a preservação de padrões amplamente estabelecidos por processos sociais e históricos, servindo de estrutura. Dessa forma, entendemos que o gênero deve ser interpretado como uma construção social, sem estar vinculado à biologia e nem sendo uma divisão imutável na vida ou na natureza humana. Trata-se de um padrão que organiza nossos arranjos sociais, influenciando e moldando as atividades cotidianas, conforme veremos a seguir.

## 1.2. O GÊNERO COMO ESTRUTURA DAS RELAÇÕES HUMANAS

A preservação de padrões amplamente difundidos entre essas interações sociais é o que a teoria social denomina como "estrutura". Assim, o gênero deve ser compreendido, ao nosso ver, como uma estrutura social. Ele não é uma manifestação da biologia, nem uma dicotomia fixa na vida ou na natureza humana. Trata-se de um padrão em nossos arranjos sociais, e as atividades cotidianas são moldadas por esse padrão (CONNELL, 2015).

Ao pensarem a questão do ponto de vista global, Connell e Pearse se valem das fontes das ciências sociais para a compreensão do gênero como estruturante nas relações de desigualdades. Para as autoras, “o gênero é uma questão de relações sociais dentro das quais os indivíduos e grupos atuam” (CONNELL, PEARSE, 2015). Assim:

A manutenção de padrões amplamente difundidos entre relações sociais é o que a teoria social chama de “estrutura”. Nesse sentido o gênero deve ser entendido como estrutura social. Não é uma expressão da biologia, nem uma dicotomia fixa na vida ou no caráter humano. É um padrão em nossos arranjos sociais, e as atividades do cotidiano formatadas por esse padrão. O gênero é uma estrutura social de um tipo particular – envolve uma relação específica com os corpos. Esse aspecto é reconhecido no sendo comum que define gênero como uma expressão das diferenças naturais entre homens e mulheres. (CONNELL, PEARSE, 2015, p. 47)

Ao se alinhar a definição de gênero com as diferenças biológicas e chamadas naturais entre homens e mulheres, não há como escapar da análise de como a sociedade lida com os corpos e com os processos reprodutivos, bem como com as diferenças corporais e a chamada “arena reprodutiva”, que determinam as estruturas sociais de cada sociedade. E a arena reprodutiva e os padrões sociais a partir daí estabelecidos se diferenciam historicamente, no tempo e espaços ao redor do mundo (CONNELL, PEARSE, 2015, p. 48).

O gênero, semelhante a outras construções sociais, é multidimensional e complexo. Não se restringe apenas à identidade, ao trabalho, ao poder ou à sexualidade, mas abrange todos esses aspectos simultaneamente. Os padrões de gênero podem variar consideravelmente entre diferentes contextos culturais, e há uma diversidade significativa nas perspectivas adotadas em relação a eles.

Apesar disso, é viável considerar (e atuar) sobre questões de gênero de maneira transcultural. A influência das estruturas sociais na determinação das ações individuais muitas vezes sugere que o gênero permanece estático. Entretanto, as dinâmicas de gênero estão constantemente evoluindo à medida que as práticas humanas geram novas circunstâncias e desafios para as estruturas estabelecidas (CONNELL, 2015, p. 49).

O gênero, como definidor de relações hierarquizadas na sociedade ao longo da história e do papel da mulher na sociedade, e sua conceituação, tem sido objeto de estudo de acordo com o desenvolvimento das ondas do feminismo e constitui a estrutura das relações sociais, focando-se na arena reprodutiva e no conjunto de práticas que incorporam as distinções reprodutivas dos corpos nos processos sociais. Em termos menos formais, o gênero refere-se à forma como as sociedades humanas administram os corpos humanos e sua continuidade, bem como as implicações dessa administração para nossas vidas pessoais e nosso destino coletivo (CONNELL, 2015). Para a autora:

A arena reprodutiva é sempre o ponto de referência dos processos de gênero, mas está longe de englobar tudo o que gênero significa. Também precisamos do conceito de domínio de gênero, indicando todo o terreno da vida social que é socialmente ligado à arena reprodutiva. No domínio do gênero as relações entre as pessoas e grupos são estruturadas por essa conexão e podem, assim, ser entendidas como relações de gênero (CONNELL, 2015, p. 115)

As estruturas de gênero são, ao mesmo tempo, fontes de satisfação, reconhecimento e identidade, mas também de injustiça e prejuízo. Isso quer dizer que o gênero é eminentemente político. (CONNELL, 2015).

Ao longo de seu desenvolvimento, os indivíduos se deparam com aspectos culturais compartilhados pela sociedade que pressupõe a convivência de seres distintos. Esses aspectos moldam e definem as subjetividades, o desenvolvimento desses sujeitos no contexto daquele período histórico. O gênero – ou as relações de gênero – é um dos elementos estruturantes mais significativos nas culturas ocidentais.

As teorias de gênero, inicialmente, abordam as implicações de ser mulher em nossa sociedade. Gênero é um termo que destaca a relação com o outro, mas de maneira invertida<sup>5</sup>.

Para Butler: “o gênero é o índice linguístico da oposição política entre os sexos. E gênero é usado aqui no singular porque sem dúvida não há dois gêneros. Há somente um: o feminino, o “masculino” não sendo um gênero. Pois o masculino não é o masculino, mas o geral.” (BUTTLER, 2023, p. 48). Segundo a autora:

---

<sup>5</sup> Para Daniela Teperman, quando os estudos sobre gênero começaram, o homem era considerado o padrão de referência para a humanidade. No entanto, havia o gênero feminino desse ser humano, ou seja, a mulher, que era vista como o outro, a diferença. Quais foram as consequências disso para a subjetivação desse ser diferente? “Não ser medida de nada, não ser referência de nada, valer menos, ser inferior, ser subordinada, ser propriedade, ser objeto, ser oprimida, ser abjeto, sofrer violência, ser assassinada, e por aí vai.” (TEPERMAN, 2020, p.14).



Concebida originalmente para questionar a formulação de que biologia é o destino, a distinção entre sexo e gênero atende à tese de que, por mais que o sexo pareça intratável em termos biológicos, o gênero é culturalmente construído: conseqüentemente, não é nem o resultado casual do sexo nem tampouco tão aparentemente fixo quanto o sexo. Assim, a unidade do sujeito já é potencialmente contestada pela distinção que abre espaço ao gênero como interpretação múltipla do sexo. (BUTTLER, 2023, p. 26)

Ao analisarmos os diversos arranjos de gênero presentes em uma sociedade, seja nas normas institucionais estabelecidas ou na dinâmica social mais ampla, estamos essencialmente examinando um complexo conjunto de interações sociais. Essas interações abrangem desde as conexões e divisões entre pessoas, grupos e organizações até as dinâmicas que permeiam a esfera reprodutiva da vida. Para Seila Benhabib “[...] não é como se a diferença sexual fosse meramente um fato anatômico. A construção e a interpretação da diferença anatômica são em si mesmas um processo social e histórico” (1992, p. 192).

A teoria social recorre ao conceito de estrutura<sup>6</sup> para capturar a natureza dos padrões que surgem nessas interações sociais. Esses padrões, essenciais para compreender a dinâmica das relações humanas, estabelecem bases sólidas para a existência e a continuidade das relações ao longo do tempo. É a persistência e a consistência desses padrões que conferem à teoria social o termo "estrutura", visto aqui como os arranjos fundamentais que regem as relações de gênero em uma sociedade (CONNELL, PEARSE, 2015).

A partir da análise da evolução do conceito de gênero, desde sua criação até os dias atuais, tem-se que não se trata de definição biológica, mas sim de uma estrutura social. Mas a estrutura de gênero não determina mecanicamente as ações individuais ou grupais. Ao invés disso, ela molda e influencia as possibilidades de ação, bem como suas conseqüências. Em uma ordem de gênero profundamente patriarcal, por exemplo, as mulheres podem encontrar obstáculos para acessar suas liberdades pessoais e oportunidades educacionais, enquanto os homens podem se ver limitados em suas habilidades de estabelecer conexões emocionais significativas com crianças.

Ao examinarmos os arranjos de gênero na sociedade, reconhece-se a relação complexa entre estrutura social, possibilidades de ação e suas ramificações na vida cotidiana das pessoas. O gênero abrange um conjunto de práticas sociais humanas – como o cuidado infantil, o parto e a

---

<sup>6</sup> O conceito de estrutura social, na sociologia, descreve as formas como as sociedades se organizam com base nas relações entre indivíduos e grupos sociais. Esse é um termo central na sociologia, pois permite entender o funcionamento de diferentes grupos sociais e identificar os fundamentos sobre os quais cada instituição social está estruturada. O termo estrutura social envolve o reconhecimento de que toda sociedade possui um sistema único de organização. Esse sistema nem sempre está formalmente registrado; muitas vezes, é internalizado pelos membros do grupo por meio das interações sociais e da compreensão das regras e obrigações que regulam suas relações com os demais e com a sociedade em geral. Essa organização é o que chamamos de estrutura social, definida por diversos elementos, como fatores históricos, sociais, políticos, culturais e econômicos. A interação entre esses aspectos dá origem aos papéis e posições sociais, além de estabelecer relações de privilégios e responsabilidades. Para Connell: “A teoria social utilizou o conceito de estrutura para captar o fato de que há padrões poderosamente determinados nas relações. Relações entre pessoas teriam pouco significado se fossem efêmeras. A duração e os padrões extensivos entre as relações sociais são os que a teoria social chama de “estrutura”. Por isso, fala-se em estrutura de classe, estrutura de parentesco, e assim por diante. Os arranjos de gênero de uma sociedade são uma estrutura social nesse sentido.” (CONNELL, 2015, p. 156)

interação sexual – que evidenciam a capacidade dos corpos humanos de gerar filhos, amamentar e experimentar prazer sexual. Para a Connel (2015) só podemos começar a entender o gênero se reconhecermos o quão intimamente conectados estão os processos sociais e corporais.

A estrutura social influencia a prática, mas não precede a vida cotidiana. São atualizadas e concretizadas pela ação humana ao longo do tempo e são criadas historicamente. Relações de gênero são reafirmadas quando continuamos a nos engajar em modos de comportamentos generificados. Segundo Connell:

Uma estrutura das relações não decide mecanicamente como as pessoas ou grupos agem. Esse é o erro do determinismo social, e ele não é menos defensável do que o determinismo biológico. Mas uma estrutura de relações certamente define as possibilidades para a ação e suas consequências. Em uma ordem de gênero fortemente patriarcal, as mulheres podem ser impedidas de ter acesso à educação e a liberdades pessoais, enquanto os homens podem ser excluídos de estabelecer conexões emocionais com crianças. (CONNELL, 2015, p. 157)

As estruturas sociais são mantidas pela cristalização das tecnologias de gênero presentes em nossa sociedade. Cristalizando comportamento, performances, papéis e *scripts* comportamentais de gênero, mantém a divisão de papéis sociais desempenhados por homens e mulheres com base no binarismo de gênero. Mas, para além disso, são fundamentais para a manutenção e perpetuação de estruturas de poder político-econômicas, que sustentam homens em posição de privilégios na sociedade.

Para Fraser,

Gênero, por exemplo, tem dimensões político-econômicas por ser um princípio básico e estruturante da economia política. Por outro lado, o gênero estrutura a divisão do trabalho remunerado e “produtivo” e trabalho não remunerado, reprodutivo, doméstico, atribuindo às mulheres a responsabilidade primária por este último. Por outro lado, o gênero também estrutura a divisão interior do trabalho remunerado entre ocupações industriais e profissionais, mais bem remuneradas e dominadas por homens, e ocupações relacionadas ao serviço doméstico e ao “colarinho rosa”, mal remuneradas e dominadas por mulheres. O resultado é uma estrutura político-econômica que gera modos de exploração, marginalização e privação específicos de gênero. Essa estrutura constitui o gênero como diferenciação político-econômica dotadas de características semelhantes às de classe. Entendida sob essa perspectiva, a injustiça de gênero aparece como uma espécie de injustiça distributiva que exige correção redistributiva. (FRASER, 2022, p. 39)

A concepção de gênero, como uma divisão social, destaca que as diferenças entre os gêneros são predominantemente de natureza social e estrutural. Definem as relações humanas e os papéis desempenhados por homens e mulheres, estruturam a vida em sociedade e determinam como as relações de poder e dominação, de um lado, e de submissão do outro. Definem as possibilidades de ação, limitações, dificuldades dentro da vida social. Ao examinarmos os sistemas de gênero, seja o modelo de gênero adotado por uma instituição ou a estrutura de gênero de uma sociedade inteira, estamos essencialmente analisando as relações sociais — os modos

como indivíduos, grupos e instituições se relacionam e se segregam. As relações de gênero referem-se às dinâmicas sociais que emergem no contexto da arena reprodutiva. E dentre as ramificações na vida cotidiana de uma mulher e as possibilidades de ação, a pergunta que deve ser feita é: por que a distinção de gêneros entre homens e mulheres se reflete numa hierarquia pré-definida entre os gêneros? Essa é a questão que examinaremos a seguir.

### **1.3 O DESENVOLVIMENTO DAS RELAÇÕES HIERARQUIZADAS ENTRE HOMENS E MULHERES NA SOCIEDADE PATRIARCAL**

O estudo das questões de gênero nos revela a organização concreta e simbólica da vida social, bem como sobre as dinâmicas de poder presentes nas interações entre os diferentes sexos. Conforme destacado por Scott (1990, p.19), esse estudo é fundamental "para decodificar e compreender as complexas relações entre diversas formas de interação humana".

O gênero refere-se à estruturação social das diferenças entre os sexos. Como vimos, não se trata de um reflexo de distinções físicas ou imutáveis, mas sim de uma construção que atribui significados específicos a essas diferenças corporais. Esses significados variam conforme a cultura, os grupos sociais e a época, pois nenhum aspecto do corpo, incluindo os órgãos reprodutivos, determina de forma inequívoca a maneira como a divisão social dos papéis será estabelecida.

Connell reflete que, muito embora se consubstancie na distinção, o gênero constitui a base das relações sociais, focando na esfera reprodutiva e nas práticas que introduzem as distinções reprodutivas dos corpos nos processos sociais. De forma mais simples, o gênero refere-se à maneira como as sociedades humanas gerenciam os corpos e sua continuidade, assim como as consequências dessa gestão para nossas vidas pessoais e nosso destino coletivo (CONNELL, 2015, p. 49).

Ao examinarmos as estruturas de gênero, seja o regime de gênero de uma instituição ou a ordem de gênero de uma sociedade inteira, estamos essencialmente analisando as relações sociais — as formas como indivíduos, grupos e organizações se interligam e se separam. Aquelas se referem às interações sociais que emergem no contexto reprodutivo (CONNELL 2015, p. 155).

Homens e mulheres são diferentes. A questão de fundo é: por que essas diferenças devem constituir uma relação de poder ou hierarquia entre os gêneros? Necessário compreender por qual razão tais diferenças deflagram em relações hierarquizadas, onde o masculino se sobrepõe ao feminino, numa posição de poder e hierarquia patriarcal.

Segundo Butler:

A circularidade problemática da investigação feminista sobre o gênero é sublinhada pela presença, por um lado, de posições que pressupõem ser o gênero uma característica secundária das pessoas, e por outro, de posições que argumentam ser a própria noção de

peessoa, posicionada na linguagem como “sujeito”, uma construção masculinista e uma prerrogativa que exclui efetivamente a possibilidade semântica e estrutural do gênero feminino. Essas discordâncias tão agudas sobre o significado do gênero (se gênero é de fato o termo a ser discutido, ou se a construção discursiva do sexo é mais fundamental, ou talvez a noção de *mulheres* ou *mulher* e/ou de *homens* ou *homem*) estabelecem a necessidade de repensar radicalmente as categorias identidade no contexto das relações de uma assimetria radical do gênero. (BUTTLER, 2023, p. 34)

Conforme define Lerner, “patriarcado, em sua definição mais ampla, significa a manifestação e institucionalização da dominância masculina sobre as mulheres e crianças na família e a extensão da dominância masculina sobre as mulheres na sociedade em geral” (LERNER, 2020, p. 220).

A definição sugere que os homens detêm o poder nas principais instituições da sociedade e que as mulheres são excluídas desse poder. No entanto, isso não implica que elas sejam completamente desprovidas de poder ou acesso a ele.<sup>7</sup>

A dominação masculina se mantém por meio do patriarcado<sup>8</sup>, sustentado e baseado em instituições formais da sociedade (tais como as religiões, família, escola, a legislação), cujas ideologias sustentam a premissa da inferioridade das mulheres em relação aos homens. É um sistema estrutural que mantém a hierarquia da nossa sociedade (LERNER, 2020).

Essa forma de submissão está tão enraizada na sociedade que é tida como algo natural e frequentemente passa despercebida. Assim, a supremacia masculina persiste no mercado de trabalho, em cargos de alta hierarquia, poder e política, entre outros setores. Além disso, é importante destacar que até mesmo as mulheres contribuem para esse processo considerado natural, pois crescem com a ideia de inferioridade internalizada (LERNER, 2020, p. 21).

Com a criação do conceito de propriedade privada, desenvolve-se o conceito da herança. Com isso, as relações se tornaram predominantemente monogâmicas, visando assegurar a transmissão da herança para os filhos legítimos. O controle sobre o corpo e a sexualidade das mulheres foi instituído, estabelecendo-se a família monogâmica e a divisão sexual e social do trabalho. Assim, surge o patriarcado, que pode ser definido como uma nova ordem social baseada na descendência patrilinear e no domínio dos homens sobre as mulheres (NARVAZ, KOLLER, 2006).

<sup>7</sup> Significa que, dentro do regime patriarcal, as mulheres enfrentam muito mais obstáculos e dificuldades para alçar as instâncias de poder, enquanto os homens não enfrentam essas mesmas barreiras.

<sup>8</sup> As sociedades humanas nem sempre foram patriarcais. Estudos antropológicos indicam que as primeiras comunidades eram coletivistas, tribais, nômades e matrilineares, organizadas em torno da figura materna devido à desconhecida participação masculina na reprodução. Nessas sociedades, os papéis de gênero não eram rígidos, as relações sexuais não eram monogâmicas, e havia maior igualdade entre homens e mulheres, que compartilhavam tarefas como a coleta de alimentos e o cuidado das crianças. Com o desenvolvimento da agricultura e a fixação territorial, os papéis começaram a se especializar: os homens, predominantemente, assumiram a caça, e as mulheres, o cultivo e os cuidados domésticos. A descoberta da contribuição masculina na reprodução, aliada ao surgimento da propriedade privada, consolidou a monogamia para garantir heranças aos descendentes. Esse processo resultou no controle da sexualidade feminina e na divisão sexual do trabalho, instaurando o patriarcado – uma ordem social centrada na descendência patrilinear e no domínio masculino (NARVAZ, KOLLER, 2006).

Para as autoras, o patriarcado é uma maneira de organização social na qual as relações são regidas por dois princípios básicos: 1) as mulheres estão hierarquicamente subordinadas aos homens e, 2) os jovens estão hierarquicamente subordinados aos homens mais velhos. A supremacia masculina ditada pelos valores do patriarcado atribuiu um maior valor às atividades masculinas em detrimento das atividades femininas; legitimou o controle da sexualidade, dos corpos e da autonomia femininas; e, estabeleceu papéis sexuais e sociais nos quais o masculino tem vantagens e prerrogativas (NARVAZ, KOLLER, 2006).

Atualmente, se discute se o conceito de patriarcado ainda pode ser utilizado, tendo em vista que sua criação se dá dentro de um contexto histórico muito diferente do atual, com o surgimento de novas formas de família e arranjos sociais. Entretanto, conforme analisa Pateman:

[...] o poder natural dos homens como indivíduos abarca todos os aspectos da vida civil. A sociedade civil como um todo é patriarcal. As mulheres estão submetidas aos homens tanto na esfera privada quanto na pública; de fato o direito patriarcal dos homens é o principal suporte estrutural unindo as duas esferas em um todo social. (PATEMAN, 2023, p.169)

Para a autora, “a gênese da família (patriarcal) é frequentemente entendida como sinônimo da origem da vida social propriamente dita, e tanto a origem do patriarcado quanto a da sociedade são tratadas como o mesmo processo” (PATEMAN, 2023)<sup>9</sup>.

A autora defende o uso do termo patriarcado moderno, contratualista, baseado no conceito de contrato sexual<sup>10</sup>, por ela desenvolvido, fundador da base da sociedade contemporânea:

O contrato sexual, deve-se enfatizar, não está associado apenas à esfera privada. O patriarcado não é puramente familiar ou está localizado à esfera privada. O contrato original cria a sociedade civil patriarcal em toda a sua totalidade. Os homens passam de um lado para outro, entre a esfera privada e pública, e o mandato da lei do direito sexual masculino rege os dois domínios. A sociedade civil é bifurcada, mas a unidade da ordem social é mantida, em grande parte, através da estrutura das relações patriarcais. (PATEMAN, 2023, p. 27)

O patriarcado contemporâneo alterou sua forma, mas preservou os princípios do patriarcado tradicional. O patriarcado tradicional se baseia na ideia de que o poder do pai na

<sup>9</sup> O patriarcado e as estruturas sociais que conhecemos hoje e geram as desigualdades de gênero, não devem ser tratadas como algo natural, mas sempre como escolhas. Ao longo da história escolhas foram feitas e se manifestam até hoje nos costumes, na legislação e em todos os aspectos da vida em sociedade. Os papéis de homens e mulheres na sociedade patriarcal foram estabelecidos pela escolha dos homens, na manutenção de seus direitos e privilégios. O gênero pode ser interpretado como um fator determinante para as interações sociais nas quais indivíduos e grupos estão envolvidos. Nos alinhamos com o posicionamento de Zanello: “gênero é um conceito relacional e implica sempre em relações de poder, de privilégios, de maior ou menor prestígio” (2022, p. 37).

<sup>10</sup> Pateman utiliza o conceito de contrato sexual em contraponto ao conceito de contrato social. Explorando esse tema, Seila Benhabib (1987) analisa que os teóricos do contrato social estabeleceram uma separação rígida entre justiça e vida boa, inicialmente para proteger a privacidade e a autonomia do indivíduo, especialmente no campo religioso e, posteriormente, no pensamento científico e filosófico. No entanto, essa separação não implicou em igualdade para as mulheres, mas sim na exclusão das relações de gênero da esfera pública. Às mulheres foi atribuída a esfera privada, com responsabilidades como cuidado, alimentação, reprodução, amor e satisfação das necessidades emocionais e sexuais dos homens, associando-as ao domínio da natureza. Essa divisão entre público e privado levou a uma moralidade que ignora as mulheres e suas ações, tradicionalmente limitadas ao ambiente doméstico.

família é a origem e o modelo de todas as relações de poder e autoridade, o que prevaleceu na Idade Média e na Idade Moderna até o século XVII. O discurso ideológico e político que proclama o declínio do patriarcado, no final do século XVII, fundamenta-se na ideia de que não existem mais os direitos de um pai sobre as mulheres na sociedade civil. Contudo, ao manter o direito natural conjugal dos homens sobre as mulheres, como se cada homem possuísse um direito natural de autoridade sobre a esposa, persiste um patriarcado moderno (NARVAZ, KOLLER, 2006, p. 50).

A diferença sexual tem uma natureza política; é a distinção entre liberdade e submissão. As mulheres não fazem parte do contrato original pelo qual os homens convertem sua liberdade natural na garantia da liberdade civil. Em vez disso, são tratadas como objetos nesse contrato. O contrato sexual é o mecanismo pelo qual os homens converteram seu direito natural sobre as mulheres em uma forma de direito patriarcal civil (PATEMAN, 2023, p. 19).

A autora citada acima, explora como o “indivíduo civil” é formado dentro da divisão sexual da vida social, estabelecida pelo contrato original. Esse indivíduo civil e o domínio político surgem como universais apenas em relação e em oposição à esfera privada, que é vista como o fundamento natural da vida civil. Pateman argumenta que a liberdade, a igualdade e a fraternidade, ideais da Revolução Francesa, são garantidas e distribuídas imparcialmente a todos os “indivíduos” pela legislação civil. Para Pateman:

A liberdade e a igualdade aparecem como ideais universais, em vez de atributos naturais dos homens (os irmãos) que criam a ordem social dentro da qual os ideais ganham expressão social, apenas porque a esfera civil é tradicionalmente considerada em si mesma. Liberdade, igualdade e fraternidade compõem a trilogia revolucionária porque a liberdade e a igualdade são atributos da fraternidade que exerce a lei do direito sexual masculino. (PATEMAN, 2023, p. 170)

Assim, o contrato social, que deveria promover liberdade e igualdade, na verdade perpetua a dominação masculina, ao excluir as mulheres do mesmo nível de participação civil, relegando-as a uma posição de subordinação no âmbito doméstico.

Lia Machado, contrapondo os argumentos de Pateman, apresenta o conceito de que os direitos natural, paternal e masculino somente se sustentam pela naturalização e manutenção da hierarquia da descendência, sendo que na sociedade contemporânea, essa naturalização e manutenção não mais se sustentam. Para a autora, deve-se falar em patriarcado contemporâneo “para afirmar a persistência hegemônica de uma dominação masculina na contemporaneidade, sempre, no entanto, contestada em nome do enraizamento social e cultural da legitimidade política do código dos direitos individuais à igualdade e liberdade” (MACHADO, 2000. p. 16)<sup>11</sup>.

---

<sup>11</sup> Parece-nos adequada a reflexão de Lia Machado acerca da sociedade contemporânea, ante os inúmeros avanços no reconhecimento dos direitos das mulheres ao redor do mundo. Entretanto, o conceito de Pateman não perde relevância, diante dos casos de violência e tentativa de cerceamento de direitos das mulheres pelo Poder Legislativo, por exemplo, no Brasil, a chamada “PL do estupro” (BRASIL, 2024). A tentativa dos parlamentares brasileiros de

Como expressão da dominação masculina na sociedade contemporânea nas mais diversas searas, o patriarcado se solidifica a partir de construções sociais e culturais, também por meio de construções de padrões psicológicos e comportamentais que distinguem os papéis dos homens e mulheres na sociedade<sup>12</sup>.

Os *scripts* ou papéis predeterminados são direcionados por uma divisão do trabalho emocional nas sociedades patriarcais (DIMEN, 1997). Segundo a autora, essa divisão de trabalho emocional proporciona aos homens a individualização e autonomia e às mulheres, a ligação, o cuidado, que tem como base a interdependência.

Sylvia Walby (1990), considera o conceito de patriarcado fundamental para qualquer análise da desigualdade de gênero. Em seu livro "Theorizing Patriarchy" (1990), ela elenca seis estruturas pelas quais o patriarcado opera: 1) o modo de produção patriarcal, representado pelo trabalho doméstico; 2) as relações patriarcais no trabalho remunerado, refletidas nas desigualdades salariais e de posições; 3) as relações patriarcais dentro do Estado, manifestadas nas instituições estatais; 4) a violência masculina; 5) as relações patriarcais na esfera da sexualidade, ditando como homens e mulheres devem se comportar; 6) as relações patriarcais nas instituições culturais, incluindo religião, educação, mídia e os estereótipos perpetuados. Essas esferas não funcionam de forma isolada; ao contrário, interagem entre si, moldando diversas práticas patriarcais.

Para Heleieth Saffioti (2015, p. 60), as características intrínsecas do patriarcado são: 1- não se trata de uma relação privada, mas civil; 2 – dá direitos sexuais aos homens sobre as mulheres; 3 – configura um tipo hierárquico de relação que invade todos os espaços da sociedade; 4 – tem uma base material; 5 - corporifica-se; 6 – representa uma estrutura de poder baseada tanto na ideologia quanto na violência.

O patriarcado se sustenta em regras jurídicas (como as associadas ao casamento), estruturas sociais (como a família) e práticas que permitem aos homens, há séculos, dominar, oprimir e explorar as mulheres, apesar das mudanças nas formas desse sistema de opressão ao longo do tempo (PÉRIVIER, 2023, p. 65).

Considerando que o patriarcado tem sua origem muito antes do capitalismo e modos de trabalho e produção hoje conhecidos, pode-se afirmar que este importou e reproduziu as tecnologias de gênero patriarcais já consolidadas na sociedade. De acordo com Pateman,

se o patriarcado é universal, ele deve preceder o capitalismo; o patriarcado pode aparecer, portanto, como uma relíquia medieval ou um vestígio do antigo mundo do status que

---

criminalizar as mulheres que praticam aborto, com penas extremamente severas, maiores inclusive do que às impostas a estupradores, somente demonstra as raízes patriarcais profundas encontradas na sociedade brasileira.

<sup>12</sup> Trazemos aqui a posição de Zanella a respeito: “em sociedades em que o gênero é fator estruturante (nas quais tornar-se pessoa significa tornar-se homem ou mulher, marcado pelo binarismo), podemos questionar sobre os *scripts* e as expectativas normativas diferentes sobre o que é ser uma “pessoa”, seja homem (ser um homem de verdade) seja mulher (ser uma mulher de verdade) (2018, p. 32).

institui uma esfera familiar, paternal, natural, privada e distinta do mundo convencional, civil, público do contrato e do capitalismo. (PATEMAN, 2023, p.42)

E continua: “O patriarcado moderno é fraternal, contratual e estrutura a sociedade civil capitalista.” (PATEMAN, 2023, p.44).

Segundo Saffioti (2013, p. 64), nas sociedades pré-capitalistas, embora jurídica, social e politicamente seja a mulher inferior ao homem, ela participa do sistema produtivo: desempenha, portanto, um papel econômico. Este papel, entretanto, na medida em que é menos relevante do que o do homem, define-se como subsidiário no conjunto das funções econômicas da família. Enquanto a produtividade do trabalho permanece baixa (ou seja, enquanto a criação de riqueza social ocorre de maneira muito lenta), não há necessidade de excluir as mulheres do sistema produtivo. Seu trabalho continua sendo essencial para manter a ociosidade das classes dominantes. No entanto, o processo de sua expulsão do sistema produtivo encontra-se pré-definido, na forma subsidiária assumida pelo seu trabalho.

Conforme Pateman (2023, p. 140), “as mulheres foram privadas de uma base econômica para a independência, à medida que ocorreu a separação do espaço doméstico e a consolidação da estrutura patriarcal do capitalismo”. Ao restringir sua entrada ou ao lhes oferecer apenas posições subalternas e menos recompensadoras, as corporações de ofícios, mais do que a economia agrária da era medieval, levam o processo de marginalização da mulher no sistema produtivo a um estágio mais avançado (SAFFIOTI, 2013, p. 65).

A cisão entre o trabalho produtivo, remunerado, e o reprodutivo, não remunerado, estrutura a sociedade capitalista contemporânea e relegou as mulheres a um lugar de submissão e subordinação. E a divisão entre produção e reprodução historicamente surgiu com o capitalismo. Conforme Fraser, no mundo:

[...]onde o dinheiro é o meio primordial de poder, o fato de não ser remunerado ou mal remunerado confirma a questão: aquelas que realizam esse trabalho ficam estruturalmente subordinadas aqueles que ganham os salários na “produção”, mesmo que seu trabalho “reprodutivo” também forneça as condições necessárias para o trabalho assalariado. (FRASER, 2024, p. 31)

Relegando as mulheres ao privado e sendo o espaço público ocupado pelos homens, Benhabib, Butler e Fraser (1987), ao trabalharem os conceitos de esfera pública e privada, assim analisam a questão:

É a própria constituição de uma esfera de discurso que bane a mulher da história empurrando-a para o domínio da natureza, da luz do público para o interior da casa, do efeito civilizador da cultura para o repetitivo faro de nutrir e reproduzir. A esfera pública, a esfera da justiça, dá-se na historicidade, ao passo que a esfera privada, a esfera do cuidado e da intimidade é imutável e indeterminável. (...) A desistorização do domínio privado significa que, enquanto o ego masculino celebra sua passagem da natureza para a cultura, do conflito para o consenso, as mulheres permanecem num universo interminável, condenadas a repetir os ciclos da vida. (BENHABIB, 1987, p. 96)



O capitalismo se instaura como regime econômico, sob as bases enraizadas do patriarcado na sociedade, à medida que se desenvolviam as forças produtivas, concedeu aos homens o lugar da supremacia e às mulheres o papel secundário, progressivamente marginalizada das funções produtivas, ou seja, periféricamente situada no sistema de produção (SAFFIOTI, 2013, p. 66).

E isso tem consequência direta na chamada divisão sexual do trabalho. Helena Hirata e Danièle Kergoat em seu artigo “A divisão sexual do trabalho revisitada” nos deixam o seguinte questionamento

Quem não sabe hoje que as mulheres ganham menos que os homens, que são mais atingidas pelo desemprego, que respondem pela quase totalidade do trabalho doméstico, que a política de emprego é sexuada, [...]? Que elas batem no “telhado de vidro<sup>13</sup>” e não demoram a cair na “malha da pobreza”? (HIRATA; KERGOAT, 2003, p. 112)

O questionamento acima, feito em 2003, mostra-se atual mais de duas décadas depois. Conforme veremos a seguir, com o advento do capitalismo, surge também a divisão entre o público e o privado. Ao mesmo tempo em que as mulheres eram colocadas numa posição secundária no mercado do trabalho produtivo, ou seja, do espaço público, ficaram relegadas ao espaço doméstico, sob o argumento de pelo fato de gestarem e darem à luz, a elas seria “natural” o trabalho do cuidado, não só como cuidadoras de filhos, mas sim da casa e das demais pessoas, incluindo os homens (ZANELLO, 2022, p. 34).

Até os dias atuais, essa situação permanece: a divisão sexual do trabalho está estruturada em nossa sociedade e prejudica em inúmeros aspectos a vida das mulheres. Mesmo com as conquistas legais por igualdade, conforme veremos a seguir, a divisão sexual do trabalho dificulta o alcance da equidade, principalmente no mercado de trabalho, obrigando as mulheres a uma jornada dupla, praticamente interminável.

A escolha pela manutenção da divisão sexual do trabalho e dos papéis sociais foi repetidamente feita ao longo da História e até hoje essas escolhas se repetem. A divisão de tarefas é organizada com base no gênero, sustentada pela naturalização de habilidades e papéis atribuídos a partir de uma visão binária e equivocada que conecta sexo biológico a comportamentos específicos. Nesse contexto, a associação entre mulheres e a esfera doméstica é construída. Nos alinhamos à análise de Biroli (2018) no sentido de que muito embora os arranjos tenham mudado ao longo do tempo e nunca tenham sido homogêneos, especialmente quando se consideram as diferenças de classe, raça e desigualdades entre famílias, atualmente prevalece um modelo no qual a maioria dos homens dedica seu tempo prioritariamente ao mercado de trabalho, enquanto a

---

<sup>13</sup> O “teto de vidro”, amplamente evidenciado pela literatura nacional e, principalmente, estrangeira, é uma metáfora usada para denominar as barreiras organizacionais invisíveis que as mulheres devem transpor para chegar a cargos de topo dentro das empresas. Aquelas que conseguem tal feito, contudo, ocupam postos menos estratégicos como recursos humanos e administração, sendo excluídas das direções de desenvolvimento de produtos e finanças. Essa exclusão das mulheres de altos cargos em áreas de maior importância dentro da companhia é conhecida como “paredes de vidro” (ROQUE; BERTOLIN, 2021).

maioria das mulheres divide-se entre o trabalho remunerado e os cuidados familiares. A divisão sexual do trabalho estrutura a sociedade e gera desigualdades de gênero até hoje.

Para Silvia Federici (2021), “se é verdade que na sociedade capitalista a identidade sexual se transformou no suporte específico das relações de trabalho, o gênero não deveria ser tratado como uma realidade puramente cultural, mas como uma especificação das relações de classe”.

Assim, para os efeitos desse trabalho, analisaremos as assimetrias de gênero como uma estrutura político-econômica, sustentáculo da sociedade capitalista<sup>14</sup>, base das desigualdades e injustiças sociais, que se utilizam de dispositivos e tecnologias de gênero para determinar papéis sociais para homens e mulheres, mantenedores de privilégios para os primeiros.

O presente capítulo buscou consolidar a compreensão das estruturas de gênero como elementos fundamentais das relações sociais na sociedade patriarcal contemporânea abordando as bases históricas e teóricas que moldam as construções de gênero e como estas influenciam as dinâmicas sociais, culturais e econômicas. Abordamos a evolução do conceito de gênero enquanto categoria analítica, evidenciando que ele é produto de construções sociais e históricas que naturalizam desigualdades entre homens e mulheres. Com o advento do capitalismo e a consolidação do binarismo de gênero no século XVIII, as desigualdades de gênero passaram a ser justificadas e institucionalizadas por meio de normas sociais que reforçavam os papéis de homens e mulheres em esferas públicas e privadas.

O gênero foi analisado como uma estrutura social que regula relações humanas, delimitando papéis e expectativas para homens e mulheres. Segundo Butler (2023), essas normas não são inatas, mas resultado de performances reiteradas que cristalizam padrões comportamentais. Outras autoras, como Connell e Pearse (2015), destacam que o gênero é uma estrutura social que interage com processos históricos e corporais, moldando experiências cotidianas e sustentando desigualdades.

Outro ponto abordado foi a conexão entre gênero, patriarcado e capitalismo. A estrutura patriarcal, desenvolvida concomitantemente à propriedade privada, determinou a segregação entre o público e o privado, relegando às mulheres o trabalho reprodutivo e não remunerado, enquanto homens dominavam a esfera produtiva e pública. A análise de autoras como Silvia Federici e Nancy Fraser reforça que as estruturas de gênero sustentam desigualdades econômicas e sociais, perpetuando explorações específicas de gênero no mercado de trabalho e na divisão sexual do

---

<sup>14</sup> A relação intrínseca entre poder, capitalismo, aqui entendido como um sistema social e não meramente um regime econômico, e gênero, se intensifica de maneira a estruturar os papéis sociais dos indivíduos em sociedade. Conforme afirma Nancy Fraser: Gênero, por exemplo, tem dimensões político-econômicas por ser um princípio básico e estruturante da economia política. Por outro lado, o gênero estrutura a divisão do trabalho remunerado e “produtivo” e trabalho não remunerado, reprodutivo, doméstico, atribuindo às mulheres a responsabilidade primária por este último. Por outro lado, o gênero também estrutura a divisão interior do trabalho remunerado entre ocupações industriais e profissionais, mais bem remuneradas e dominadas por homens, e ocupações relacionadas ao serviço doméstico e ao “colarinho rosa”, mal remuneradas e dominadas por mulheres. O resultado é uma estrutura político-econômica que gera modos de exploração, marginalização e privação específicos de gênero (FRASER, 2022, p. 39).

trabalho. Abordamos as dinâmicas históricas das desigualdades de gênero, contextualizando as ondas do feminismo e suas contribuições para desnaturalizar as hierarquias de gênero. Essas reflexões evidenciaram como os movimentos feministas desafiaram a dominação masculina e propuseram novos paradigmas para compreender e transformar as relações generificadas.

Por fim, demonstramos que as hierarquias de gênero na sociedade patriarcal contemporânea não são fruto de determinismos biológicos, mas de escolhas sociais e históricas que reforçam desigualdades de poder e privilégio. Essa compreensão é fundamental para as análises subseqüentes do trabalho, que buscarão aprofundar as relações entre gênero, desigualdade e transformação social.

## CAPÍTULO 2. GÊNERO E JUSTIÇA: DIVISÃO SEXUAL DO TRABALHO E O CUIDADO COMO ESTRUTURAS DE INJUSTIÇA

As concepções arraigadas sobre a divisão tradicional de tarefas na esfera doméstica perpetuam a visão das mulheres como responsáveis pelo lar e pelo cuidado dos filhos. Quando mulheres buscam participar ativamente na esfera pública, exercendo seus direitos como cidadãs, frequentemente enfrentam desafios significativos para terem sua autoridade reconhecida e respeitada (CONNELL, 2015).

Silvia Federici afirma:

Conseguir um segundo emprego nunca nos libertou do primeiro. Ter dois empregos apenas significou para as mulheres possuir ainda menos tempo e energia para lutar contra ambos. Além disso, uma mulher, trabalhando em tempo integral fora ou dentro de casa, casada ou solteira, tem que gastar horas de trabalho na reprodução da sua própria força de trabalho, e as mulheres bem sabem a tirania dessa tarefa, pois um vestido bonito e um cabelo arrumado são condições para arrumar um emprego, tanto no mercado conjugal quanto no mercado de trabalho assalariado. (FEDERICI, 2019, p. 69)

O gênero, como fator estruturante na criação de desigualdades entre homens e mulheres, está presente em todos os aspectos da vida nas sociedades contemporâneas. No capitalismo, tomado como sociedade, e não como regime econômico exclusivamente, as estruturas de gênero marcam o trabalho, determinando os papéis e regimes de gênero.

A criação do instituto da família, como hoje conhecemos, fundada nas bases patriarcais, estruturou a divisão sexual do trabalho, estabelecendo o trabalho do cuidado, ou reprodução social, de acordo com o conceito de Nancy Fraser (2024, p. 30), no papel social exclusivo das mulheres:

Chamada por diversos nomes, como “cuidado”, “o trabalho afetivo” ou “subjetivação”, essa atividade forma os sujeitos humanos do capitalismo sustentando-os como seres naturais corporificados ao mesmo tempo em que os constitui como seres sociais, formando seu *habitus* e a substância socio ética, na qual se movimentam. É central, aqui, o trabalho de dar à luz e socializar a juventude construindo comunidades, produzindo e reproduzindo sentidos compartilhados, disposições afetivas e horizontes de valor que amparam a cooperação social. Nas sociedades capitalistas, muito dessa atividade – embora não toda – acontece fora do mercado, nos lares, nos bairros e em uma variedade de instituições públicas, incluindo escolas e creches; e muito disso, embora não tudo, não toma a forma de trabalho assalariado. Assim, a atividade de reprodução social é absolutamente necessária para a existência do trabalho assalariado, a acumulação de mais-valor e o funcionamento do capitalismo como tal. O trabalho assalariado não poderia existir na ausência do trabalho doméstico, da criação dos filhos, da educação, do cuidado afetivo e de diversas atividades que ajudam a produzir novas gerações de trabalhadores e trabalhadoras e a repor as existentes, além de manter os vínculos sociais e os entendimentos compartilhados. Portanto, assim como a “acumulação original”, a reprodução social é uma condição de fundo indispensável para a produção de mercadorias.

Como vimos as bases do capitalismo contemporâneo foram fundadas nesse pilar de divisão: o público pertencente aos homens, incluindo aí o trabalho remunerado pelo capital, e o

privado pertencente às mulheres, organizado em torno da família nuclear e na criação e cuidado dos filhos, da casa, dos familiares, dos idosos, de maneira gratuita, vocacional e não assalariada. Às mulheres, foi relegado o espaço doméstico, privado, justificado pelo fato de terem útero, potencialmente tornarem-se mães e, naturalmente, cuidadoras de seus filhos.

Colocando-se a arena reprodutiva como determinadora dos papéis sociais, às mulheres naturalizou-se a vocação de cuidadoras, não só dos filhos, mas da casa, da família, do marido e de todas as pessoas à sua volta, como gestoras e responsáveis pelo espaço privado das relações sociais. O trabalho privado das mulheres é gratuito e estruturado socialmente como vocacional. Já aos homens coube o espaço público, o trabalho fora do lar e à essa função pública atribui-se a necessidade de esforço, o qual merece reconhecimento e remuneração, sendo sobre essas bases que se firmou o capitalismo.

A construção social do gênero, enraizada nas dinâmicas patriarcais e capitalistas, moldou a divisão sexual do trabalho, relegando às mulheres o cuidado e a reprodução social como responsabilidades primárias. Essas atividades, embora essenciais para o funcionamento das sociedades contemporâneas, permanecem amplamente invisibilizadas e desvalorizadas, tanto na esfera pública quanto na privada. No contexto do capitalismo, a reprodução social é estruturada como uma função subordinada ao trabalho produtivo, acentuando desigualdades que atravessam as relações de gênero.

Enquanto os homens historicamente se concentram no espaço público, ocupando posições associadas ao trabalho remunerado, as mulheres enfrentam uma dupla jornada: conciliando as exigências das atividades domésticas e do cuidado com as demandas do mercado de trabalho. Essa assimetria não apenas consolida desigualdades econômicas e culturais, mas também perpetua a subordinação das mulheres, limitando sua plena participação na esfera social.

Neste capítulo, analisaremos como essa divisão estrutural de papéis, que atribui o trabalho do cuidado exclusivamente às mulheres, vem arraigada de injustiças, assimetrias e desigualdades e se configura como uma estrutura fundamental de injustiça social, examinando o trabalho do cuidado e a divisão sexual do trabalho à luz das perspectivas de autoras como Nancy Fraser, Seila Benhabib, Silvia Federici e Cláudia Goldin.

Exploraremos como a ocupação do espaço público exclusivamente pelos homens ao longo do tempo, organizou a sociedade a partir de padrões masculinos universais, excluindo as mulheres, bem como os impactos deste movimento até os dias atuais. Por fim, será abordada a relação entre justiça, equidade de gênero e a necessidade de transformação das bases institucionais e culturais que sustentam essas desigualdades, que precisam ser discutidas e reparadas.

## 2.1 A DIVISÃO SEXUAL DO TRABALHO E O CUIDADO

Capitalismo e patricardo se retroalimentam, pois a mulher relegada aos serviços domésticos, ao se responsabilizar pela maior parte das atividades e tarefas necessárias dentro do contexto familiar, contribui para o bem-estar e torna possível a livre participação masculina no mercado de trabalho. Esse trabalho do cuidado, caracterizado pela secundariedade e ausência de remuneração, consolida e aprofunda as assimetrias relacionais entre os gêneros na sociedade, especialmente ao ser transportado da esfera doméstica para o mercado de trabalho. E essa movimentação perpetua o patriarcado, reforçando suas bases do patriarcado (FEDERICI, 2019).

A dominação do homem sobre a mulher na estrutura capitalista e patriarcal é marcada pela solidariedade e reciprocidade entre trabalhadores homens, as empresas e seus empregadores. Economicamente, essa reciprocidade se manifesta da seguinte forma: é vantajoso para o capital que a mulher represente uma mão de obra barata, aumentando assim os lucros; ao mesmo tempo, é benéfico para o homem que a mulher receba um salário menor, pois isso o mantém como o principal provedor.

Para Fraser:

A economia capitalista depende – pode-se dizer, vive a custo – de atividades de provimento, cuidado e interação que produzem e mantêm vínculos sociais, embora não atribua a elas o valor monetizado e as trate como se fossem gratuitas. Chamada por diversos nomes, como “cuidado”, “trabalho afetivo” ou “subjetivação”, essa atividade forma os sujeitos humanos do capitalismo, sustentando-os como seres naturais encarnados e, ao mesmo tempo, constituindo-os como seres sociais, formando o *habitus* e o *ethos* cultural no qual se movimentam. O trabalho de dar a luz, e socializar a juventude é central para esse processo, assim como cuidar de pessoas idosas, manter as casas, construir comunidades e sustentar sentidos compartilhados, disposições afetivas e horizontes de valor que sustentam a cooperação social. (FRASER, 2024, p. 92)

A isso se denomina divisão sexual do trabalho. Isso implica que o salário não é apenas um campo de disputa entre capital e trabalho – onde a classe trabalhadora negocia a quantidade e a natureza do trabalho socialmente necessário – mas também funciona como um instrumento para estabelecer relações de poder e hierarquias desiguais entre os trabalhadores (FEDERICI, 2021, p. 102).

De acordo com a perspectiva de Angela Davis (2016), o trabalho doméstico e a divisão sexual do trabalho não foram sempre desvalorizados e hierarquizados da mesma forma ao longo da história, mas, particularmente, a partir da Revolução Industrial. Durante o período colonial, o trabalho das mulheres era mais valorizado e respeitado, sendo visível na economia e considerado complementar e produtivo. Na economia pré-industrial, as mulheres participavam do mercado de trabalho como comerciantes, produzindo bens, tanto para o comércio, quanto para o consumo familiar<sup>15</sup>. Com o surgimento do capitalismo, houve uma apropriação das atividades domésticas,

<sup>15</sup> Mary Del Priore, historiadora brasileira, no livro *Sobreviventes e Guerreiras – uma breve história da mulher no Brasil de 1.500 a 2.000* (2020), nos traz evidências históricas de mulheres que conseguiram resistir e se estabelecer

tradicionalmente, pelas mulheres, resultando na desvalorização desse trabalho.

Foi a figura feminina a pioneira na Revolução Industrial e participante das primeiras fábricas da época. Segundo Davis, essa nova valorização da produção econômica revelou não apenas a separação física entre a casa e a fábrica, mas também uma divisão estrutural fundamental entre a economia doméstica familiar e a economia capitalista voltada para o lucro. Como as tarefas domésticas não geram lucro, o trabalho doméstico foi naturalmente considerado uma forma inferior de trabalho em comparação com o trabalho assalariado capitalista (DAVIS, 2016, p. 218).

A partir do século XX, as profissões relacionadas ao cuidado, sofreram uma feminização<sup>16</sup> e junto com isso a precarização dos salários e das condições de trabalho. A ideia de que o cuidar é vocacional, implica que o exercício do trabalho do cuidado não almeja recursos materiais, altos salários. “Se o cuidar é “vocação” das mulheres, espera-se que seja exercido pela “realização” pessoal e vocacional, e não pelas recompensas materiais a receber.” (ZANELLO, 2022, p. 83).

O Censo da Educação Superior de 2019 revela que as mulheres representavam apenas 13,3% das matrículas em cursos presenciais de graduação nas áreas de Computação, Tecnologias da Informação e Comunicação e 21,6% nos cursos de Engenharia, profissões ditas “masculinas” e cuja remuneração tende a ser superior. Por outro lado, em áreas relacionadas ao cuidado, a presença feminina é significativamente maior. Na área de Bem-Estar, que engloba cursos como Serviço Social, as mulheres compunham 88,3% das matrículas em 2019, onde os salários médios costumam ser muito menores. Em cursos mais tradicionais como Direito e Medicina, elas também eram maioria, embora com percentuais mais próximos dos homens: 55,2% em Direito e 59,7% em Medicina (IBGE, 2021).

A divisão sexual do trabalho, intensifica e naturaliza as assimetrias e desigualdades entre os gêneros, para uma maior exploração da classe trabalhadora. O trabalho invisível não remunerado, do cuidado, compete às mulheres, independentemente de sua participação no trabalho produtivo, remunerado pelo capital. As mulheres são encarregadas das atividades do

---

independentes no Brasil, país que herdou o patriarcado dos povos originários, africano e europeu em nosso processo de colonização. Mas suas trajetórias são marcadas por muito mais dificuldades do que as que se apresentavam para os homens.

<sup>16</sup> O trabalho do cuidado, interpelado pelo dispositivo materno, estende-se a todas as áreas da vida da mulher, não somente aos filhos e à criação destes. O cuidar é um trabalho essencialmente feminino em nossa sociedade. Outra consequência disso é a feminilização de determinadas profissões, ligadas ao cuidar. Essencialmente femininas, tais profissões são precarizadas, possuem os salários mais baixos e menor reconhecimento da sociedade, do que as profissões ditas masculinas: O próprio sistema capitalista expropria o dispositivo materno das mulheres: isso se evidencia tanto no exercício profissional como ainda na concentração do trabalho doméstico e dos cuidados com os filhos nas costas das mulheres. Desde o começo do século XX, todas as profissões relacionadas ao cuidado sofreram uma feminização, tais como ser professora, enfermeira/técnica de enfermagem, psicóloga, nutricionista, médica de atenção primária [...] O fenômeno da feminização das profissionais ligadas ao cuidado relaciona-se a uma precarização dos salários e das condições de trabalho. [...] se o cuidar é “vocação” das mulheres, espera-se que seja exercido pela “realização” pessoal e vocacional, e não pelas recompensas materiais a receber. Sobre a divisão das responsabilidades domésticas, dos afazeres cotidianos para a manutenção da casa e do cuidado com os filhos, destaca-se que, apesar de todos os avanços na esfera pública do trabalho (com mulheres adentrando em diversas profissões e se tornando maioria nas universidades, por exemplo), foram tímidas as transformações no âmbito privado (ZANELLO, 2022 p. 82-84).

cuidado, sem limites de tempo, inerente ao lar e aos serviços domésticos, realizado gratuitamente no ambiente familiar.

O trabalho produtivo, dominado pelos homens, busca transformar o esforço da mão de obra assalariada em um produto comercial com o objetivo de lucro e acúmulo de capital, conferindo-lhe, assim, maior valor social (DUARTE & SPINELLI, 2019).

Para Connell e Pearse:

Na sociedade industrial e comercial que surgiu ao longo dos últimos duzentos anos, que agora chamamos de “capitalismo”, divisões de gênero em diferentes empregos não são a totalidade da divisão de gênero no trabalho. Precisamos considerar a divisão total do trabalho. Há uma divisão mais ampla entre “trabalho”, o mundo do trabalho pago e da produção para os mercados, e a “casa”, o mundo do trabalho não remunerado. Toda a esfera econômica é culturalmente definida como um universo dos homens (apesar da presença de mulheres ali), enquanto a vida doméstica é definida como um universo de mulheres (apesar da presença de homens ali).

Na economia, o trabalho é feito tendo em vista a remuneração, o poder do trabalho é comprado e vendido e os produtos do trabalho são colocados em um mercado que opera sob a lógica do lucro. Na casa, o trabalho é feito por amor ou por obrigação mútua, os produtos do trabalho são uma dádiva e a lógica da troca de dádivas prevalece (CONNELL, PEARSE, 2015, p. 165).

Assim, a lógica, na sociedade capitalista contemporânea, é que o valor é o que distingue o trabalho dos homens e das mulheres, já que a produção vale mais que a reprodução ou cuidado, enquanto a produção masculina vale mais que a produção feminina, mesmo quando ambas são idênticas (HIRATA & KERGOAT, 2003, p. 113).

Conforme afirma Federici (2019, p. 228), “o crescimento do emprego feminino e a reestruturação da reprodução não eliminaram as hierarquias de gênero no trabalho. Apesar do crescimento do desemprego masculino, as mulheres ainda ganham apenas uma fração dos salários dos homens.”

Essa divisão sexual do trabalho é fruto do desenvolvimento histórico do capitalismo. Desde o período industrial, as sociedades capitalistas passaram a separar o trabalho de reprodução social do trabalho de produção econômica. Essa divisão associou as atividades reprodutivas, não remuneradas, às mulheres e as produtivas, remuneradas, aos homens. Com isso, essas sociedades estabeleceram uma base institucional que reforçou formas modernas de subordinação feminina. O trabalho reprodutivo, antes integrado a um conjunto mais amplo de atividades humanas e reconhecido socialmente, foi confinado à recém-institucionalizada “esfera doméstica”, onde sua relevância social foi marginalizada e obscurecida.

Nesse contexto, onde o dinheiro passou a ser um elemento central de poder, a ausência de remuneração por determinadas atividades consolidou a desigualdade: aqueles que realizam esse trabalho, geralmente mulheres, tornam-se estruturalmente subordinados àqueles que recebem pagamento em dinheiro. Além disso, o trabalho doméstico realizado por elas não apenas serve como condição essencial para o trabalho remunerado, mas também é carregado e obscurecido por



ideais modernos de feminilidade associados ao lar (Fraser, 2020). Conforme a autora,

Desde ao menos a era industrial, no entanto, as sociedades capitalistas separaram o trabalho da reprodução social daquele da produção econômica. Associando o primeiro às mulheres e o segundo aos homens, envolveram as atividades reprodutivas na nuvem de sentimento, como se o trabalho devesse ser a sua própria recompensa – ou, se isso falhasse, como se só precisasse ser remunerado com uma ninharia, ao contrário do trabalho feito diretamente para o capital, que (em tese) recebe uma remuneração com a qual o trabalhador consegue se sustentar.

Desse modo as sociedades capitalistas criaram um bem institucional para novas formas modernas de subordinação das mulheres. Separando o trabalho reprodutivo do universo mais amplo das atividades humanas, no qual o trabalho das mulheres antes ocupava um lugar reconhecido, relegaram-no a uma esfera doméstica recém institucionalizada onde sua importância foi ofuscada, coberta pelas névoas das noções recém-inventadas da feminilidade. E nesse novo mundo, onde o dinheiro se tornou o meio patrimonial de poder, o fato de não ser remunerado ou ser mal remunerado foi a pá de cal: as pessoas que realizam o trabalho reprodutivo essencial ficam estruturalmente subordinadas àquelas que ganham um salário suficiente para viver, recebido pelo trabalho gerador de mais-valor na economia oficial, mesmo que o trabalho das primeiras seja o que viabiliza o das segundas. (FRASER, 2024, p. 94)

O capitalismo liberal teve seu início no século XIX, concomitantemente à consolidação do domínio colonial pelos Estados europeus. Nesse momento, ocorre uma transformação radical na situação nas metrópoles. Nos primeiros centros de manufatura do núcleo capitalista, as mulheres e crianças foram grande parte da mão de obra de fábricas e minas, sendo caracterizados por mão de obra barata e pela fama de docilidade dessas populações. Para Fraser, o resultado foi uma crise em pelo menos dois aspectos: por um lado, uma crise de reprodução social entre as populações pobres e as classes trabalhadoras, cujas capacidades de sustento e reposição foram levadas ao limite; por outro, um pânico moral da classe média que ficou escandalizada com o que viam como a “destruição” da ideia capitalista de família e a “dessexualização” das mulheres proletárias (FRASER, 2024, p. 98).

Com o tempo, as sociedades capitalistas encontraram maneiras de lidar com essa contradição – em parte criando a "família" em sua forma moderna e nuclear, atribuindo significados mais profundos à diferença de gêneros e modernizando a exploração masculina. Esse processo de ajuste do capital tinha por objetivo estabilizar a reprodução social ao limitar a exploração de mulheres e crianças no trabalho fabril (FRASER, 2021, p. 99). Por processo de reprodução social, entende-se as atividades, tratadas como trabalho de cuidado e que são essenciais para a sociedade: elas restauram os seres humanos tanto no dia a dia quanto ao longo das gerações, além de manter os vínculos sociais. Nas sociedades capitalistas, essas atividades garantem o fornecimento da força de trabalho mercantilizada, da qual o capital extrai mais-valor. Sem esse trabalho de reprodução social, como aqui chamamos, não haveria produção, lucro ou capital, não existiriam economia, cultura ou Estado. Para a autora, a luta pela integridade da reprodução social se interligou com a dominação masculina, enfatizando a autoridade dos homens sobre mulheres e crianças, especialmente na família. O capitalismo colonial liberal, então, criou um imaginário de gênero com esferas separadas que se mantém até hoje (FRASER, 2024, 89-90).

Após a Segunda Guerra Mundial, na tentativa de resolver a contradição entre produção econômica e reprodução social, os Estados, assumindo certa responsabilidade pública pelo bem-estar social, procuraram mitigar, na esfera da reprodução social, os efeitos prejudiciais da exploração e do desemprego em massa. O investimento público em saúde, educação, creches e aposentadorias, complementado pelo suporte das empresas (empregadores), tornou-se essencial, posto que as relações capitalistas penetraram tão profundamente no tecido social. Esse movimento, denominado Fordismo, e nesse contexto, a reprodução social teve que ser internalizada e incorporada ao domínio oficialmente administrado da ordem capitalista, afinal “[...] produtividade e lucratividade exigiam o cultivo biopolítico de uma força de trabalho saudável e instruída, que tivesse interesse direto no sistema, em oposição a uma plebe maltrapilha e revolucionária” (FRASER, 2024, p. 105). E, ao conectar a linha de montagem das fábricas ao consumo familiar da classe trabalhadora e, por outro lado, à reprodução social (ou trabalho do cuidado) apoiada pelo Estado, o modelo fordista criou uma síntese entre mercantilização e proteção social, inédita na história.

Conforme a autora a hierarquia de gênero também foi influenciada por esses arranjos. Entre aproximadamente a década de 1900 e o final dos anos 1950, quando os movimentos feministas ainda não tinham grande visibilidade, poucos contestaram a ideia de que a dignidade da classe trabalhadora dependia do "salário familiar", da autoridade masculina no lar e de uma forte distinção entre os gêneros. E como resultado, surge uma forte tendência no capitalismo administrado pelo Estado de valorizar o modelo heteronormativo de família genderizada, com o homem como provedor e a mulher como dona de casa (FRASER, 2024, p. 109).

Nos anos 1980, surge o que se tornaria o capitalismo financeirizado atual. Globalizante e neoliberal, esse regime promove o desinvestimento estatal e corporativo no bem-estar social, ao mesmo tempo que recruta um grande número de mulheres para a força de trabalho remunerado. Isso externaliza o trabalho de cuidado para as famílias e comunidades, reduzindo sua capacidade de realização. “O ideal social-democrata foi substituído pela atual norma neoliberal da família com dois provedores” (FRASER, 2024, p. 111).

As sociedades modernas vivem, no século XXI, o neoliberalismo progressista que exalta a diversidade e a emancipação, ao mesmo tempo em que desmantela proteções sociais e externaliza a reprodução social, ou o cuidado. Apesar do discurso corrente de que as mulheres devem ser iguais aos homens em todas as esferas, o trabalho do cuidado continua sendo visto como um obstáculo para o avanço (FRASER, 2024, p. 113).

Além de reduzir o provimento público e recrutar mulheres para o trabalho assalariado, o capitalismo financeirizado diminuiu os salários reais, aumentando as horas de trabalho remunerado necessárias para sustentar uma família. O trabalho do cuidado, reprodutivo, ainda majoritariamente feminino, passou a ser visto como entrave ao trabalho assalariado.

Os dados comprovam as grandes desigualdades. Inicialmente destaca-se que as mulheres

estudam mais do que os homens. De acordo com o IBGE, a frequência escolar nos anos iniciais do ensino fundamental, ambos os sexos registraram a mesma taxa (95,8%). No entanto, nas etapas seguintes, as mulheres apresentam taxas superiores às dos homens, com uma diferença crescente que atinge seu ápice no ensino superior – onde elas registraram uma taxa de 29,7%, em comparação aos 21,5% deles. Em 2019, uma mulher de 18 a 24 anos tinha cerca de 38% mais chances de estar frequentando ou já ter concluído o ensino superior do que um homem da mesma faixa etária (IBGE, 2021).

Embora dediquem mais tempo aos estudos e sua formação educacional ainda recebem salários menores. Os argumentos expostos são confirmados, pelos dados acerca das diferenças salariais entre os sexos comprovam que no primeiro semestre de 2024, no Brasil, as mulheres recebem 80,6%, em média, da remuneração salarial recebida pelos homens (BRASIL, 2024).

A participação feminina no trabalho doméstico, não remunerado, no Brasil é superior que a masculina e contribui para sua menor participação no mercado de trabalho. Segundo dados do IBGE, no ano de 2021, em média, as mulheres dedicam 21,4 horas semanais aos trabalhos não remunerados de cuidado, enquanto os homens dedicam 11 horas (IBGE, 2021).

As que se encontram nos 20% da população com os menores rendimentos dedicam, em média, mais horas às atividades de cuidados e afazeres domésticos (24,1 horas) em comparação com as mulheres que estão nos 20% com os maiores rendimentos, que dedicam 18,2 horas a essas atividades. Os dados demonstram que a dedicação ao cuidado toma muitas horas, semanalmente das mulheres, roubando-lhes o tempo de descanso, se comparado aos homens. Mas, não só o tempo livre lhes é privado. A possibilidade de maior dedicação ao trabalho produtivo, entendido como aquele realizado fora de casa, remunerado, também lhes é tirada, além da possibilidade de escolha de como utilizar o tempo de acordo com seus interesses e acumulando muito mais responsabilidades que os homens, restando à elas resta o cansaço e o acúmulo de funções.

Essa disparidade indica que a renda também é um fator determinante na desigualdade entre as mulheres na realização do trabalho doméstico não remunerado. A renda influencia no acesso a serviços como creches, escolas e a contratação de trabalhadores domésticos remunerados, permitindo que algumas mulheres deleguem as atividades de cuidado e afazeres domésticos, geralmente a outras mulheres (IBGE, 2021).

A pesquisa comprova que entre as mulheres empregadas, seu maior engajamento em atividades de cuidado e tarefas domésticas pode influenciar diretamente sua participação no mercado de trabalho. Ao serem as principais, e muitas vezes as únicas responsáveis pela realização das atividades domésticas, do cuidado dos filhos, familiares, idosos, se torna um fator determinante para que acabem por aceitar posições de trabalho mais flexíveis, as quais normalmente vêm acompanhadas de menores remunerações, de maneira que seja possível “conciliar” o trabalho remunerado com as atividades de cuidado.

Essa situação é caracterizada pela necessidade de equilibrar uma dupla jornada entre

trabalho remunerado (produtivo) e não remunerado (do cuidado). Os dados demonstram que, em 2019, um terço das mulheres trabalhava em tempo parcial – até 30 horas semanais –, quase o dobro da proporção observada entre os homens (IBGE, 2021).

De acordo com o relatório *Progress on the Sustainable Development Goals: The gender snapshot 2023*, globalmente, as mulheres passam 2,8 horas a mais do que os homens em cuidados não remunerados e trabalho doméstico. Na trajetória atual, a diferença entre o tempo gasto por mulheres e homens em cuidados não remunerados diminuirá ligeiramente, mas até 2050, as mulheres em todo o mundo ainda passarão 9,5% mais tempo, ou seja, 2,3 horas a mais por dia naquela atividade do que os homens.<sup>17</sup>

Não só os homens se beneficiam de tamanha assimetria e desigualdade, e sim de toda a sociedade. Segundo Birolli (2024, p. 35) “A exploração do trabalho e a expropriação do tempo e da energia das mulheres não têm apenas homens na outra ponta das relações cotidianas que as efetivam”. Sendo o gênero um fator estruturante nas relações sociais, essas tecnologias de gênero, em especial no que tange ao trabalho do cuidado estão presentes nas empresas, no mercado de trabalho, nas políticas públicas e em todos os aspectos da sociedade, como estruturas que sustentam o capitalismo.

Enquanto as mulheres carregam a responsabilidade por todos os aspectos da criação e cuidado com as crianças e com os familiares, aos homens sempre coube o espaço público, o que se reflete até hoje no mercado de trabalho e na política. E isso é a base para os vieses discriminatórios sofridos no ambiente de trabalho, determinados por fatores culturais e de marginalização de direitos. Bertolin e Carvalho (2010) afirmam:

A realização integral da mulher como ser humano, que pressupõe a realização profissional, continua relegada a segundo plano, apesar das “tentativas formais” jurídico-igualitárias, mantendo-a ainda hoje encarcerada no mundo dos deficientes cívicos. (p. 192).

Após ingressarem no mercado de trabalho, segundo Claudia Goldin, ganhadora do prêmio Nobel de economia em 2023 em seu livro *Carrer and Family: Women’s Century-Long Journey Toward Equity*<sup>18</sup> sobre a desigualdade das mulheres no mercado de trabalho americano nos últimos cem anos, as maiores diferenças salariais entre homens e mulheres são mais gritantes após aproximadamente dez anos da graduação. Para a autora, não há coincidência no fato das maiores diferenças salariais acontecerem normalmente um ou dois anos após o nascimento de um filho, já que elas se notam logo a partir do casamento. Segundo Goldin, “A diferença salarial de gênero é

<sup>17</sup> Corroborando os dados apresentados, trazemos a análise de Suzana Muskat (in TEPERMAN, 2020 pag. 97): Das mulheres exige-se uma articulação bastante complexa: devem valorizar e priorizar os filhos – pois uma mãe que não evidencia explicitamente o amor aos filhos acima de tudo é social e pessoalmente repudiada. Ao mesmo tempo, sua necessidade de atender os filhos é, no ambiente de trabalho, com frequência malvista, custando-lhes cargos, salários e posições.

<sup>18</sup> em tradução livre para o português “Carreira e Família: a jornada secular das mulheres pela equidade”

resultado de uma lacuna de carreira; a lacuna de carreira está na raiz da desigualdade nos casais."(2021, p. 5).<sup>19</sup>

Segundo os dados de sua pesquisa, após o casamento, as mulheres tendem a sacrificar suas carreiras em prol do desenvolvimento da carreira dos maridos pelo bem-estar da família (Goldin, 2021, p. 7). Com o nascimento do primeiro filho, essa questão se agrava, já que filhos exigem tempo e dedicação, assim como a carreira, emergindo, assim, o conflito, segundo a autora.

De acordo com a pesquisadora, tal fato se agrava pelo fato de que o trabalho, a maioria das carreiras é marcado pelo que ela denomina “*greedy work*”, que traduziremos livremente como trabalho voraz, que se referem a empregos que exigem longas horas e disponibilidade constante, frequentemente recompensados com salários significativamente mais altos e desproporcionais a outras posições que não demandam tanta dedicação de tempo.

Esses empregos demandam um nível de compromisso que muitas vezes dificultam ou não possibilitam o equilíbrio com outras responsabilidades, como cuidar da família. Goldin argumenta que esses empregos são um fator chave na perpetuação da desigualdade salarial de gênero (2021, p. 9).

Os dados apresentados por Goldin, demonstram que o trabalho voraz vem aumentando cada vez mais desde a década de 1980. As carreiras e empregos que demandam jornadas mais longas de trabalho e menor flexibilidade, pois demandam disponibilidade integral para o emprego, são os que pagam desproporcionalmente os maiores salários (GOLDIN, 2021, p. 10). Por outro lado, para se alcançar o topo nessas profissões a dedicação exigida não é compatível com a demanda do cuidado. Visando equilibrar maiores ganhos, garantindo uma maior renda familiar, como cuidado demandado para a criação de uma família e filhos, os homens tendem a priorizar a carreira, satisfazendo os critérios acima elencados estabelecidos pelas empresas e recebendo maiores remunerações, enquanto as mulheres se dedicam mais aos trabalhos do cuidado, prejudicando a progressão de suas carreiras e seus ganhos, perpetuando a desigualdade entre homens e mulheres tanto no mercado de trabalho quanto na dedicação do trabalho doméstico.

O gênero, a divisão sexual do trabalho e a naturalização da atividade do cuidado como feminina são fatores determinantes para gerar as diferenças entre homens e mulheres no mercado de trabalho. Ao dedicar mais horas ao cuidado do que os homens, frequentemente as mulheres precisam dar pausas em suas carreiras, ou diminuir o tempo de dedicação ao trabalho remunerado, o que impacta negativamente em promoções em suas carreiras. Segundo Goldin, "Os homens conseguem ter uma família e avançar na carreira porque as mulheres se afastam de suas carreiras para dedicar mais tempo à família." (2021, p. 14).

Os dados coletados por Goldin corroboram os impactos do trabalho do cuidado nas

---

<sup>19</sup> Tradução livre para o português de: The gender earnings gap is a result of the career gap; the career gap is at the root of couple inequity.

carreiras das mulheres, mas não dos homens. Simplesmente porque não é esperado deles, histórica e culturalmente, que se dediquem àquele. Na sociedade patriarcal em que vivemos, a eles coube, ao longo do tempo, o papel exclusivo de provedor e de “chefe de família”, ou seja, a autoridade máxima dentro do núcleo familiar:

Estudos com famílias brasileiras (Bernardes, 1995; Hileshiem, 2004; Narvaz, 2005; Szymanski, 1997) apontam estereótipos acerca da divisão do trabalho dentro do ambiente doméstico de acordo com o sexo da pessoa e demonstram a tradicional distinção entre os papéis do pai e o da mãe na chamada família nuclear, formada pelos pais e seus filhos dependentes. O papel da mãe ainda remete ao cuidado dos filhos, enquanto o papel do pai, além de prover o sustento, envolve questões de disciplina e de autoridade. A responsabilidade pelas tarefas domésticas e pelo cuidado dos filhos é predominantemente feminina, trabalho (re)produtivo ocultado, negligenciado e desvalorizado pelo contexto social. Embora a participação dos homens nas famílias pobres seja precária, persiste o modelo do homem como provedor financeiro e de autoridade. O papel das mulheres no sustento econômico é invisibilizado e desqualificado, legitimando a crença de que o homem é o legítimo provedor da família, “o que confere uma posição de trabalhadora complementar à mulher, embora os fatos da realidade revelem que as mulheres trabalhadoras muitas vezes são as reais provedoras do sustento familiar” (NARVAZ; COLLER, 2006, p. 52).

As estruturas de gênero em nossa sociedade, é um dos fatores que explicam os achados de Goldin, sobre as pausas nas carreiras feitas por mulheres. Vejamos:

O gênero não é um fator que pode ser ignorado, pois a pessoa que sacrifica a carreira para ficar em casa é – historicamente e ainda hoje – na maioria das vezes, uma mulher. As mulheres não são preguiçosas nem menos talentosas e elas começam em condições relativamente iguais às dos homens. Em parte, devido às normas de gênero arraigadas, que iremos explorar, até mesmo mulheres ambiciosas e talentosas sentiram a necessidade de desacelerar suas carreiras pelo bem maior da família. (GOLDIN, 2021, p. 14, tradução livre)

A construção social estruturante do trabalho do cuidado como atividade natural feminina, vocacional e gratuita, permite aos homens a continuidade de suas carreiras, pois sempre haverá uma mulher exercendo o trabalho do cuidado, seja dos filhos, dos pais, dos enfermos da família, da casa. Isso os isenta de se responsabilizarem pelas atividades de cuidado, na arena reprodutiva, para, supostamente, assumir o papel de provedores principais do núcleo familiar. Assim, as desigualdades de gênero se perpetuam.<sup>20</sup>

Para Goldin,

<sup>20</sup> Biroli se posiciona no mesmo sentido de que a divisão sexual do trabalho é um dos fatores produtores do gênero: A divisão sexual do trabalho tem caráter estruturante. Ela não é a expressão das escolhas de homens e mulheres mas constitui estruturas que são ativadas pela responsabilização desigual de umas e outros pelo trabalho doméstico, definindo condições favoráveis à sua reprodução. Essas estruturas são constitutivas das possibilidades de ação, uma vez que restringem alternativas, incitam julgamentos, que são apresentados como de base biológica (aptidões e tendências que seriam naturais a mulheres e homens), e fundamentam formas de organização da vida que, apresentadas como naturais ou necessárias, alimentam essas mesmas estruturas, garantindo assim a sua reprodução. Por isso entendo que a divisão sexual do trabalho é produtora do gênero, ainda que não o seja isoladamente (2018, p. 44).

Dados longitudinais — informações que acompanham a vida e os rendimentos dos indivíduos ao longo do tempo — nos permitem ver que, logo após a faculdade (ou ao concluir a pós-graduação), os salários de homens e mulheres são surpreendentemente semelhantes. Nos primeiros anos de emprego, a diferença salarial é modesta para recém-formados e novos MBAs, por exemplo, e é amplamente explicada por diferenças nas áreas de estudo e nas escolhas ocupacionais de homens e mulheres. Homens e mulheres começam em condições bastante iguais. Eles têm oportunidades muito semelhantes, mas fazem escolhas um pouco diferentes, o que gera uma leve diferença inicial. É apenas mais tarde, cerca de dez anos após a graduação, que grandes diferenças salariais entre homens e mulheres se tornam evidentes. Eles trabalham em setores diferentes do mercado, para empresas diferentes. Não é surpreendente que essas mudanças normalmente comecem um ou dois anos após o nascimento de um filho e quase sempre impactem negativamente a carreira das mulheres. No entanto, a disparidade de renda também começa a aumentar logo após o casamento. (GOLDIN, 2021, p. 5)

Se as desigualdades salariais entre homens e mulheres começam a aumentar logo após o casamento, conforme diagnosticou Goldin, infere-se que as estruturas de gênero e a divisão sexual do trabalho estão na raiz do funcionamento da família. O casamento tem como objetivo a constituição de uma família. Esses núcleos de hoje não se estruturam da mesma forma que algumas décadas atrás, nem mesmo em relação à contribuição das mulheres para a renda familiar. Os significados e valores associados ao feminino e ao masculino também mudaram. No entanto, as meninas e mulheres ainda são as principais responsáveis pelas tarefas domésticas (Biroli, 2018).

Os dados das pesquisas sobre o mercado de trabalho, corroboram os resultados da pesquisa de Goldin. A divisão sexual do trabalho, na sociedade patriarcal em que vivemos, determina as diferenças e obstáculos que pontuarão a vida das mulheres em suas carreiras, naturalizando as hierarquias de gênero, garantindo a superioridade masculina na sociedade. E as empresas repetem esses padrões estruturados, perpetuando desigualdades e discriminações.

Para Connell e Pearse existe uma contradição fundamental entre a contribuição desproporcional de mulheres e homens ao trabalho social total e a forma como os produtos desse trabalho são apropriados de maneira diferenciada por gênero. Essa apropriação desigual se reflete na disparidade de renda entre os grupos de mulheres e homens, denominado de dividendo patriarcal<sup>21</sup>, nas oportunidades e condições de carreira mais favoráveis, geralmente oferecidas aos homens, e na hierarquia patriarcal que caracteriza a distribuição de riqueza e poder dentro das organizações (CONNELL, PEARSE, 2015, p. 180).

Fatores que podem ser considerados ideológicos, como a naturalização das competências e habilidades, e fatores materiais relacionados ao acesso desigual a recursos, como a remuneração desigual, bem como uso assimétrico do tempo livre, agem juntos como incentivos ou desincentivos à participação na vida pública, especialmente na política. A dimensão ideológica e

---

<sup>21</sup> O conceito de dividendo patriarcal, de acordo com CONNELL e PEARSE, é a vantagem concedida aos homens como grupo pela manutenção da ordem de gênero desigual. Segundo as autoras, não necessariamente a renda é o único benefício. Autoridade, respeito, serviços oferecidos, segurança, moradia, acesso ao poder institucional, apoio emocional, prazer sexual e controle sobre o próprio corpo. “O dividendo patriarcal é o benefício aos homens enquanto grupo. Alguns recebem mais que outros, outros menos que uns, ou nada, dependendo de sua posição na ordem social” (CONNELL; PEARSE, 2015, p. 269).

material se complementam. A remuneração pelo trabalho é determinada em uma escala onde, o que, historicamente, está associado ao feminino é menos valorizado; o acesso ao tempo é organizado de maneiras diferentes devido à naturalização de certas responsabilidades como femininas e/ou maternas (BIROLI, 2018, p. 48). A escolha repetida ao longo da história para perpetuação dessas estruturas de gênero na sociedade, em especial no trabalho do cuidado, cria uma série de desigualdades e injustiças sociais, conforme aprofundaremos a seguir.

## **2.2. O GÊNERO E O CUIDADO COMO ESTRUTURAS DE INJUSTIÇA SOCIAL**

Como vimos, o gênero é um fator estruturante em nossa sociedade para determinar os papéis sociais na sociedade patriarcal contemporânea. Com o uso de tecnologias de gênero, a sociedade capitalista tornou o trabalho do cuidado, ou reprodução social, uma atividade feminina, de natureza vocacional, não remunerado, colocando as mulheres em posição de inferioridade, subalternidade e dependência econômica em relação aos homens. As injustiças de gênero se repetem de geração em geração, dificultando a ascensão feminina no mercado de trabalho, tirando a responsabilidade dos homens pelo trabalho doméstico.

E o capital, as instituições e as empresas, permanecem estanques, isentando-se da adoção de boas práticas corporativas capazes de diminuir as injustiças sociais. As diferenças marcantes entre produção e reprodução, bases do capitalismo, agravadas na sociedade capitalista de mercado que vivemos hoje em dia, estruturam e perpetuam as desigualdades de gênero entre homens e mulheres (FRASER, 2020). Para a autora “na sociedade capitalista, a organização da reprodução social se baseia no gênero: ela depende dos papéis de gênero e entrincheira-se na opressão de gênero.” (ARRUZA, BHATTAACHARYA; FRASER, 2019, p. 53).

Considerando que o trabalho do cuidado está engendrado nas estruturas e tecidos sociais e que das mulheres se espera a disponibilidade para se dedicar ao outro, seja marido, filho, pais e familiares, a recusa de uma mulher a uma promoção no trabalho, ou mesmo a uma nova oferta de trabalho que demande mais tempo de dedicação àquela atividade remunerada, só pode ser considerada uma escolha livre, se desconsiderarmos todo o contexto externo que cercam tais escolhas, “ou se fizermos de conta que não existem mais crianças.” (BIROLI, 2018, p. 64).

As discussões sobre a dupla jornada de trabalho feminina, os efeitos da licença maternidade, os cuidados com os idosos e a família, em todas as suas modernas configurações, são apontados como fatores que impactam diretamente a evolução de suas carreiras. Mas não são esses os fatores que estruturalmente exercem esse impacto, mas sim a baixa participação e responsabilização dos homens no trabalho do cuidado que os permite alcançar espaços e lugares privilegiados na sociedade.

Ao se entender o cuidado como uma responsabilidade exclusivamente das mulheres, naturalizando-se a capacidade de cuidar diretamente às questões reprodutivas, permite-se aos



homens a utilização de seu tempo, exclusivamente para seus próprios interesses, isentando-os das responsabilidades na criação dos filhos, com as tarefas domésticas, preparo de refeições, cuidados com os idosos.

Com a possibilidade de dispor do seu tempo com liberdade, os homens têm maior disponibilidade para longas jornadas de trabalho, viagens e longos deslocamentos a trabalho, pois, em casa, alguém sempre realizará o trabalho do cuidado com os filhos, pais, famílias, etc. Uma mulher sempre estará realizando o trabalho doméstico, que inclui também o cuidado com a casa. Essa maior disponibilidade acaba por se reverter em promoções, ocupação de cargos com maiores rendimentos, maior reconhecimento profissional. Os homens são livres.

Ao pensarmos o gênero como estrutura social e nos papéis sociais impostos pelas tecnologias de gênero, podemos concluir que não existem escolhas livres para as mulheres. Quando as mulheres consideradas livres são levadas a tomar decisões, já que inexistem impeditivos legais para o exercício de uma profissão, por exemplo, constatamos, ao analisarmos todos os padrões sociais e culturais, atravessados pelo gênero, que a liberdade de escolha é uma ficção.

Destaque-se que mesmo que a opressão de gênero, não seja um fenômeno exclusivo do capitalismo, é um fator estruturante da sociedade capitalista contemporânea, já que “o seu movimento fundamental foi separar a produção de pessoas da obtenção de lucro, atribuir o primeiro trabalho às mulheres e subordiná-lo ao segundo. Com esse golpe, o capitalismo reinventou a opressão das mulheres e, ao mesmo tempo, virou o mundo de cabeça para baixo.” (ARRUZZA; BHATTACHARYA; FRASER, 2019, p. 51). As materialidades que constituem as relações de gênero garantem o privilégio e dominação dos homens, subalternizando e invisibilizando as mulheres e, conseqüentemente, tudo que a elas está associado.

A sociedade capitalista, patriarcal, contemporânea, tal qual conhecemos hoje, desenvolveu-se em bases estruturantes de acordo com os valores ditos masculinos, propiciando e mantendo, ao longo do tempo, privilégios aos homens<sup>22</sup>. Enquanto as mulheres, relegadas ao espaço privado<sup>23</sup>, precisam se adaptar e conciliar tanto o trabalho do cuidado, permeado por valores culturais ditos femininos, e o trabalho público, estruturalmente masculino. Como o androcentrismo<sup>24</sup>, representa a regra, compete às mulheres a adequação a esses valores e

---

<sup>22</sup> De acordo com Connell, “O dividendo patriarcal é o principal pilar da política de gênero contemporânea” (2015, p. 270).

<sup>23</sup> Destacamos o interessante paralelo apresentado no podcast *The last archive* de Jill Lepore (2020), historiadora americana, professora de História Americana na Harvard University, autora de diversos livros e redatora da Revista *New Yorker*, no episódio *The Invisible Lady*. Nos três casos narrados no episódio e baseados em evidências históricas, as personagens centrais são mulheres relegadas à invisibilidade, que nunca tiveram um espaço além da reclusão ao espaço privado, mas que influenciaram de alguma maneira a sociedade, seja no momento de sua morte, seja em suas poesias.

<sup>24</sup> O androcentrismo é uma estrutura social que coloca os homens e os valores masculinos no centro das instituições e práticas culturais, definindo a norma e relegando o feminino e outras identidades de gênero a uma posição de inferioridade ou desconsideração. O androcentrismo, é parte integrante da estrutura patriarcal e privilegia a masculinidade hegemônica, marginalizando ou subordinando outras formas de expressão de gênero, incluindo as

representações sociais. Portanto, podemos concluir que não existe nem liberdade e nem igualdade plena. As escolhas feitas na esfera pública, seja no campo da política, economia, do trabalho, dentro das empresas, é sempre pela manutenção do referencial masculino, universal.

Seyla Benhabib, filósofa, argumenta que essa abordagem androcêntrica compromete a aplicação da justiça ao estabelecer distinções sobre os temas aptos a serem discutidos no espaço público. Questões como a violência contra as mulheres, por exemplo, são relegadas à esfera da boa vida e da felicidade, ficando, assim, à margem das discussões morais e de justiça. A autora desenvolve o conceito de self (sujeito) concreto, buscando reconhecer os indivíduos reais em seus contextos culturais, de classe, raça e, sobretudo, de gênero. Defende a ampliação do conceito de justiça, incorporando normas de caráter emancipatório e utópico, tanto em relação aos atores quanto aos temas abordados. Para Benhabib, um espaço público verdadeiramente democrático deve acolher a pluralidade de sujeitos concretos e reais, sem impor restrições aos assuntos que podem ser discutidos (SOCHACZEWSKI, SALGADO, 2024).

A consequência do conceito universalista de indivíduo, criada a partir de ideais de justiça e igualdade universais, mas que excluiu as mulheres desse debate por não estarem presentes na esfera pública, acaba por gerar o que ela denomina de ponto de vista do outro generalizado, que é a base para as teorias universalistas. O problema, segundo a autora é a exclusão do que ela denomina de o outro concreto<sup>25</sup>. As, mulheres, são o outro concreto, na definição de Benhabib (1987), que faz parte do contrato social. O outro generalizado é o do homem (universal):

Porque a esfera de atividade da mulher tradicionalmente foi, e ainda é hoje, tão concentrada na esfera privada, na qual as crianças são criadas, as relações humanas são mantidas e as tradições humanas são transmitidas e continuadas, a experiência feminina é mais sintonizada com a “estrutura narrativa da ação” e o “ponto de vista do outro concreto”. Uma vez que as mulheres tiveram que lidar com indivíduos concretos, com suas necessidades, talentos, desejos e habilidades, sonhos e fracassos, elas, em suas capacidades de cuidadoras primárias, tiveram que exercitar sua capacidade de compreender as demandas do particular. (BENHABIB, 1992, p. 14)

A dignidade moral, segundo Benhabib, não está nas diferenças que nos distinguem, mas no que compartilhamos enquanto seres racionais capazes de agir e se comunicar. Nossas relações são, portanto, regidas pela igualdade e pela reciprocidade formal, com normas de interação predominantemente públicas e institucionais. Por outro lado, o ponto de vista do outro concreto exige reconhecer cada indivíduo como portador de uma história de vida singular, com uma

---

próprias masculinidades não hegemônicas e as experiências femininas (FRASER, 2022).

<sup>25</sup> Para compreensão do outro concreto, a autora propõe que devemos nos concentrar menos no que temos em comum e mais em nossas diferenças em relação aos outros. O objetivo não é apenas reconhecer a humanidade universal, mas valorizar a individualidade de cada pessoa. Cada indivíduo tem o direito de esperar e receber dos outros comportamentos que o reconheçam como um ser único, com necessidades, talentos e habilidades específicas. Essa perspectiva se baseia nos princípios de equidade e reciprocidade complementar, que estão presentes nas relações éticas em que vivemos, como aquelas cultivadas no ambiente familiar: “Ser membro de uma família, ser pai ou mãe, esposa ou esposo, irmã ou irmão, significa saber como pensar a partir do ponto de vista do outro concreto” (BENHABIB, 1987). Ao trazer esse contraponto e o exemplo da família para o debate, a autora questiona justamente esse separação entre o público, pertencente aos homens e o privado, relegado às mulheres.

identidade e uma constituição emocional e afetiva específicas. Nessa abordagem, em vez de focar no que nos une, valorizamos a singularidade do outro, buscando compreender suas necessidades, motivações e desejos. Aqui, a relação é baseada na reciprocidade complementar, onde cada um espera ser reconhecido em sua individualidade e especificidades. Nesse contexto, as diferenças enriquecem e complementam as interações, em vez de separá-las, e as normas que orientam essas relações são privadas e não institucionais, envolvendo solidariedade, amizade, amor e cuidado (FRATESCHI, 2014).

A pouca participação de mulheres na esfera pública faz com que as mudanças estruturais necessárias para equidade de gênero não sejam plenamente alcançadas.<sup>26</sup> Quando tratamos de esfera pública, o fazemos com base na teoria crítica utilizando Nancy Fraser que critica a obra de Habermas, *Mudança Estrutural na Esfera Pública* (1962), pelo olhar da exclusão de gênero em sua teoria, que o forçou a reformular, ainda que parcialmente, o conceito original, formulado com foco no surgimento da Modernidade na Europa Ocidental, especialmente na Inglaterra, França e Alemanha, desenvolvendo uma teoria sobre a interação entre o Estado e a sociedade civil, entendida de forma abrangente, incluindo o mercado privado (MARRA, 2019). Argumentando que essa interação pode se expressar de maneira crítica por meio da esfera pública Habermas (2014) afirma:

A esfera pública burguesa pode ser entendida, antes de mais nada, como a esfera de pessoas privadas que se reúnem em um público. Elas reivindicam imediatamente a esfera pública, regulamentada pela autoridade, contra o próprio poder público, de modo a debater com ela as regras universais das relações vigentes na esfera da circulação de mercadorias e do trabalho social – essencialmente privatizada, mas publicamente relevante. (2014, p. 135)

As pessoas privadas de Habermas são baseadas no androcentrismo colocando o homem no centro de tudo. Essa pessoa privada é homem, branco, europeu e morador de centros urbanos com acesso à informação. A problematização de Fraser e Benhabib, em certa medida, aborda exatamente esse ponto de partida na criação do conceito: a exclusão do outro, a rígida distinção entre o público – onde se situam os homens – e o privado – relegado às mulheres – além de outros

---

<sup>26</sup> Reforçando essa idéia, que nos parece correta, nos alinhamos ao posicionamento de Flávia Biroli: “É nesse contexto de restrição das escolhas, constituído pelos padrões estruturais da divisão sexual do trabalho, que se definem formas desiguais de inclusão na esfera pública. Não se trata de exclusão, propriamente, porque não estamos falando do bloqueio à participação das mulheres por leis nem pelo exercício da autoridade masculina que impeça ou restrinja a circulação delas. O que em outros tempos foi cumprido pela franca dominação dos homens no âmbito familiar é hoje realizado pelas ações casadas do capitalismo neoliberal – que restringe a responsabilidade pública por tarefas que são alocadas para as mulheres -, dos padrões correntes das relações de trabalho – que implicam menor rendimento para elas e exigências que são incompatíveis com as responsabilidades que lhes são atribuídas no cotidiano doméstico – e, por fim, (mas não menos importante), do “familismo”, ideologia que transforma núcleos privados em sujeitos de responsabilidade, reforçando a divisão convencional de tarefas, o exercício da autoridade paterna e as desigualdades entre famílias. A alocação de responsabilidades pelo trabalho e, especificamente, pelo cuidado é institucionalizada e permeia as relações cotidianas domésticas, mas não depende do exercício aberto da autoridade por parte do pai nem do marido ou companheiro.” (BIROLI, 2018, p. 64-65)

grupos em razão das desigualdades existentes na sociedade, e o bem comum (MARRA, 2019).

Segundo Benhabib (1992), as restrições liberais presentes no modelo discursivo de Habermas, como a separação entre justiça e a vida boa, entre público e privado, além da busca por uma neutralidade, acabam por restringir de maneira inadequada o alcance do debate público. Essa delimitação exclui minorias que não são contempladas pela teoria liberal clássica. A divisão binária entre os âmbitos público e privado, por exemplo, afasta temas relacionados à vida das mulheres da esfera da discussão pública. Historicamente, o cuidado com o lar, atribuído ao domínio privado, foi associado às mulheres. Dessa forma, ao limitar os debates públicos a questões de interesse coletivo, as mulheres e suas atividades acabam marginalizadas e invisíveis no campo político (VALMORBIDA, 2017).

No entendimento de Fraser, não é possível separar a busca pelo bem comum dos interesses pessoais dos indivíduos participantes do debate público. E sendo o espaço público um ambiente que pertence aos homens, o ideal de bem comum refletiria os interesses e as aspirações somente do grupo efetivamente participante da esfera pública. Estariam excluídas desse debate todos os outros grupos, incluindo as mulheres<sup>27</sup>.

Na sociedade contemporânea, onde a igualdade de direitos é legalmente reconhecida, as desigualdades estruturais colocam homens e mulheres em condições díspares em razão do gênero, gerando, assim, injustiças relacionadas a esse marcador social.

Uma vez entendido o gênero como uma estrutura social, que gera desigualdades e assimetrias entre homens e mulheres, a luta feminista por oportunidades iguais e equidade<sup>28</sup>, torna-se uma demanda por justiça. Trazendo a equidade para o conceito de justiça John Rawls (2000) desenvolve sua teoria, basicamente com dois princípios fundamentais: o da garantia de liberdade e o da distribuição igual para todos.<sup>29</sup>

---

<sup>27</sup> Para Biroli: A sub-representação feminina não decorre de diferenças, mas sim de desigualdades que, por sua vez ela atualiza. Trata-se de um problema da democracia, não de um problema das mulheres. Expõe padrões de seletividade em razão dos quais o exercício da influência é bastante desigual entre diferentes grupos da população. Por isso, além de compreender as causas dessa sub-representação, é preciso analisá-la como um elo importante na reprodução de outras injustiças. A legislação e as políticas são produzidas em um ambiente amplamente masculino e branco. As mulheres são, também nesse sentido, posicionadas como objetos – seus corpos são regulados, e suas necessidades ganham sentido político na fala e nas ações de quem está em posição distinta das delas, em relações que implicam vantagens e desvantagens, vulnerabilidade, recursos para o exercício do poder no cotidiano. (BIROLI, 2018, p. 209)

<sup>28</sup> Nos alinhamos ao conceito de Martha Nussbaum, em sua abordagem das capacidades, que define equidade como a garantia de condições justas e adaptadas às necessidades e contextos específicos de cada pessoa, para que todos possam ter acesso às oportunidades de uma vida digna, considerando as desigualdades existentes. (NUSSBAUM, 2000)

<sup>29</sup> John Rawls diferentemente do contratualismo clássico, que via o contrato social como uma solução para os problemas do estado de natureza, propôs uma abordagem centrada no acordo como fundamento racional para princípios que garantam justiça e equidade. Em oposição ao utilitarismo, ele argumenta que o critério de justiça deve preceder a definição do bem, evitando que direitos individuais e liberdades sejam sacrificados sob a justificativa de promover a felicidade coletiva como base para a atuação do Estado. Ele desenvolveu e apresentou o conceito de teoria da justiça baseada em dois princípios: (i) o primeiro princípio estabelece que todos os indivíduos devem ter igual direito ao mais amplo conjunto de liberdades básicas, desde que compatível com o mesmo conjunto de liberdades para os demais. Isso significa que, independentemente das decisões tomadas pelas instituições, estas não devem prejudicar ou discriminar os indivíduos envolvidos nesse pacto inicial; e o (ii) segundo princípio baseia-se na equidade social e econômica, permitindo desigualdades apenas se elas trouxerem benefícios aos membros menos

Para Connell, “Justiça” é, em primeira instância, uma reivindicação de reparação. A justiça social é uma reivindicação de reparação da desigualdade, que acaba por trazer tanto vantagens quanto desvantagens enquanto características institucionalizadas da vida social.” (2014, p. 14). Assim, as vantagens e desvantagens geradas pelas estruturas de desigualdade de gênero assumem diferentes formas, tais quais desigualdade material, padrões culturais onde o sexismo e a difamação sistêmica de mulheres impera, a ausência de reconhecimento de igualdade, violências específicas de gênero dentre outras formas.

Como vimos, uma característica fundamental da injustiça de gênero é o androcentrismo, que se manifesta através da criação de normas que possuem autoridade e favorecem características associadas à masculinidade. Esse processo está relacionado ao sexismo cultural, que envolve a desvalorização e a marginalização generalizada do que é considerado feminino, sendo as mulheres o exemplo mais emblemático, embora não o único. O rebaixamento de gênero pode se expressar de diversas maneiras, incluindo estereótipos que, à primeira vista, parecem exaltar, mas na verdade depreciam a feminilidade.

A busca por igualdade não alcançou a justiça de gênero. Para a autora, “Justiça em relação à inclusão social não é simplesmente uma questão de equilibrar a distribuição dos recursos materiais ou afirmar a igualdade de direitos. Pessoas incluídas socialmente não têm as mesmas necessidades o tempo todo” (CONNEL, 2014, p. 7). Para a autora, a justiça requer uma recalibragem, um rearranjo “das relações entre instituições e interações, e por outro lado, as necessidades e desejos destes indivíduos incluídos. Essa calibragem tem de ser um processo social.” (CONNELL, 2014, p. 17).

A compreensão de justiça envolve mudanças institucionais e estruturais materializadas na sociedade e nas instituições que somente podem ser levadas a efeito por uma ação coletiva. Sem profundas mudanças culturais e sociais, não existe justiça, pois os vieses estruturantes e as tecnologias de gênero continuarão a atingir todas as interações e relações sociais. Sem essas mudanças estruturais, onde os papéis sociais de homens e mulheres permanecerem inalterados, relegando às mulheres, geração após geração o trabalho do cuidado, não existe justiça de gênero. Nesse sentido, afirma Connel:

Uma transformação social em termos de gênero se faz necessária para que se possam efetuar distribuições de recursos mais igualitárias, reconhecimento mais adequado, proporcionar melhorias na vida em prol da inclusão social e um maior desenvolvimento de relações respeitadas com a terra. (CONNEL, 2014, p. 18)

O conceito proposto por Connell, nos parece se tratar somente de redistribuição e não altera o conceito de justiça para equidade de gênero. Para Fraser (2022) gênero e raça são duas

categorias que sofrem, simultaneamente, culturais e socioeconômicas, as quais encontram-se “mutuamente imbrincadas e se reforçam dialeticamente” (FRASER, 2022, p. 32)<sup>30</sup>.

A partir do reconhecimento de que o gênero é uma estrutura social que permeia todos os aspectos da sociedade capitalista e que gera desigualdades, a justiça de gênero exige também mudanças políticas e culturais, tal como ressalta Fraser:

Gênero, por exemplo, tem dimensões político-econômicas por ser um princípio básico e estruturante da economia política. Por outro lado, o gênero estrutura a divisão do trabalho remunerado e “produtivo” e trabalho não remunerado, reprodutivo, doméstico, atribuindo às mulheres a responsabilidade primária por este último. Por outro lado, o gênero também estrutura a divisão interior do trabalho remunerado entre ocupações industriais e profissionais, mais bem remuneradas e dominadas por homens, e ocupações relacionadas ao serviço doméstico e ao “colarinho rosa”, mal remuneradas e dominadas por mulheres. O resultado é uma estrutura político-econômica que gera modos de exploração, marginalização e privação específicos de gênero. Essa estrutura constitui o gênero como diferenciação político-econômica dotadas de características semelhantes às de classe. Entendida sob essa perspectiva, a injustiça de gênero aparece como uma espécie de injustiça distributiva que exige correção redistributiva. A justiça de gênero, como a de classe, exige a transformação da economia política de modo que se elimine sua estrutura de gênero. Eliminar a exploração, a marginalização e a privação específicas de gênero requer a abolição da divisão do trabalho baseada no gênero – tanto a divisão marcada por gênero entre trabalho remunerado e não remunerado quanto a divisão por gênero no interior do próprio trabalho remunerado. (FRASER, 2022, p. 39-40)

Essas são as bases das injustiças sociais de gênero em nossa sociedade. Com as estruturas de desigualdade de gênero presentes em todos os aspectos sociais e culturais na sociedade, não há como se falar em justiça.

Nos alinhamos ao conceito de Fraser de que o significado mais geral de justiça é a paridade de participação entre homens e mulheres em todos os aspectos da vida em sociedade. Segundo Fraser (2024, p. 30), “[...]justiça requer arranjos sociais que permitam a todos participar como pares na vida social. Superar a injustiça significa dismantelar os obstáculos institucionalizados que impedem algumas pessoas de participar em pé de igualdade com outras, como parceiras plenas na interação social.”. E continua:

Por um lado, a plena participação de pessoas pode ser impedida por estruturas econômicas que lhes negam os recursos de que necessitam para interagir com outros como pares; nesse caso, sofrem injustiças distributiva ou má distribuição. Por outro lado, a interação de pessoas em condições de paridade também pode ser impedida por hierarquias institucionalizadas de valor cultural que lhes negam a posição necessária; nesse caso, sofrem igualdade de *status* ou de não reconhecimento. No primeiro caso, o problema é a estrutura de classes da sociedade, que corresponde à dimensão econômica da justiça. No segundo caso, o problema é a ordem de *status*, que corresponde à dimensão cultural. (FRASER, 2024, p. 230)

Além da redistribuição e do reconhecimento, a terceira dimensão de justiça, para a Fraser

<sup>30</sup> Segundo a autora: Normas culturais injustamente enviesadas contra alguns grupos são institucionalizadas no Estado e na economia; enquanto isso, o desfavorecimento econômico impede a participação igual na produção de cultura em esferas públicas e na vida cotidiana. O resultado é, com frequência, um círculo vicioso de subordinação cultural e econômica. (FRASER, 2022, p. 32).

é o político, mas num sentido constitutivo, “no que diz respeito à constituição da jurisdição do Estado e às regras de decisão por meio das quais ele estrutura a disputa” (FRASER, 2024, p. 232). A dimensão do político oferece o palco, o lugar, onde as disputas sobre reconhecimento e distribuição se colocam, pois ao definir os critérios de pertencimento social e, conseqüentemente, estabelecer quem é considerado membro, a dimensão política da justiça delimita três aspectos principais: ela indica quem está incluído e quem é excluído do grupo de pessoas que têm direito a uma distribuição justa e ao reconhecimento mútuo. O terceiro aspecto é o político: “que fornece o palco onde se desenrolam as lutas pela redistribuição e pelo reconhecimento.” (FRASER, 2024, p. 232).

Ao determinar as regras de tomada de decisão, a dimensão política também estabelece os procedimentos para organizar e solucionar conflitos, tanto na estrutura econômica, quanto na cultural. Ela nos informa não apenas quem pode apresentar demandas por redistribuição e reconhecimento, mas também de que maneira essas demandas devem ser discutidas e avaliadas (FRASER, 2024, p. 232). E, inexistindo paridade de participação, as decisões políticas tomadas não alcançam o conceito de justiça.

Para enfrentar a disparidade de gênero na representação política, não basta apenas desmontar hierarquias androcêntricas; é necessário também repensar e transformar a divisão sexual do trabalho. Isso inclui eliminar a dupla jornada que as mulheres enfrentam, um dos principais obstáculos distributivos que limitam sua participação plena na esfera política. Discutir a representação política feminina sem considerar as desigualdades materiais que elas vivenciam seria ignorar um aspecto central do problema (MARRA, 2019).

Se manifestando, tanto como privilégio quanto como desvantagem e opressão, nas relações construídas dessa maneira, aqueles que têm maior participação na política institucional estão no lado do privilégio, o que lhes permite mais oportunidades de influenciar a agenda pública e a elaboração de leis e políticas. Por outro lado, aqueles que possuem menos chances de ocupar espaços de poder e influenciar o sistema político, como as mulheres, especialmente as negras, pobres e imigrantes ficam em desvantagem e são vítimas de opressão (BIROLI, 2018). Segundo a autora:

As estruturas de autoridade nas relações de trabalho e na vida doméstica têm impacto na participação dos indivíduos em outros campos. As escolhas deles, por outro lado, não se definem na esfera privada ou na pública. O papel assumido por eles em uma ou outra modula seu acesso a recursos importantes, como tempo e dinheiro, reconhecimento social de suas competências e possibilidades de participação mais equânime no debate e nas decisões políticas. Embora discutida sistematicamente há décadas no feminismo, essa questão não foi de fato incorporada em grande parte no debate teórico sobre justiça. (BIROLI, 2018, p. 62-63)

Como vimos, a noção de justiça de gênero é uma noção complexa que não pode simplesmente ser baseada e resumida na igualdade ou nas diferenças de gênero. No próximo

subcapítulo analisaremos a atual crise no trabalho do cuidado e como a equidade de gênero, como instrumento de justiça é um dos caminhos para corrigir as desigualdades e assimetrias de gênero em nossa sociedade e lidar com a crise do cuidado que vivemos na sociedade contemporânea.

### **2.3. O TRABALHO DO CUIDADO NA SOCIEDADE CONTEMPORÂNEA: EQUIDADE COMO CAMINHO PARA JUSTIÇA**

Como vimos, as maneiras de fornecer suporte, cuidado e interações que criam e mantêm os seres humanos e os laços sociais são conhecidas como trabalho de cuidado ou reprodução social. Essa atividade molda os indivíduos dentro da sociedade, sustentando-os como seres naturais com corpos físicos, ao mesmo tempo em que os forma como seres sociais. É nesse processo que o trabalho de gerar e socializar as novas gerações, construindo comunidades, cria e mantém os significados compartilhados, disposições emocionais e valores que apoiam a cooperação social (FRASER, 2024).

De acordo com Saffiotti,

Na sociedade de classes, o trabalho, a par de ser alienado enquanto atividade, gera um valor do qual não se apropria inteiramente o indivíduo que o executa, quer seja o homem, quer seja a mulher. Esta, entretanto, se apropria de menor parcela dos produtos de seu trabalho do que faz o homem. É óbvio, portanto, que a mulher sofre mais diretamente do que o homem os efeitos da apropriação privada dos frutos do trabalho social. Seria ilusório, todavia, pensar-se que a maior exploração de que é alvo a mulher reverte em benefício do homem. As categorias de sexo, diferentemente, por exemplo, das minorias religiosas ou étnicas, não gozam do mínimo de autonomia. Cada uma é o complemento necessário da outra na função reprodutora e ambas são parcelas da família enquanto unidade de consumo. (SAFFIOTTI, 2013, p. 73)

O trabalho assalariado não tem condições de existir, sem o suporte do trabalho do cuidado. Para Fraser, “[...] a atividade de reprodução social é absolutamente necessária para a existência do trabalho assalariado, a acumulação de mais-valor e o funcionamento do capitalismo como tal. [...] a reprodução social é condição fundamental para a produção de mercadorias.” (FRASER, 2024, p. 30).

A realização do trabalho do cuidado, que se dá no cotidiano da vida doméstica, “consiste em atividades de atendimento a necessidades de situações incontornáveis de cuidado.” (BIROLI, 2018, p. 80), considerando o cuidado com as crianças, os idosos, os enfermos, as pessoas com deficiência, de doenças crônicas, ou de qualquer um de nós quando adoecemos. E isso faz parte do ciclo da vida humana. Todos os seres humanos são provedores e beneficiários do cuidado, ao longo de sua vida. A interdependência é clara, mas nas estruturas de gênero da sociedade capitalista, impõem, estruturalmente, o exercício desse trabalho de maneira quase exclusiva às mulheres.

Para Biroli:



[...] esse contexto em que se definem os estereótipos da independência dos homens como cidadãos e trabalhadores e a dependência das mulheres quando estão na posição de cuidadoras de outras pessoas. Os primeiros – homens como cidadãos e trabalhadores – são dependentes do trabalho de outras pessoas, em geral mulheres. Sem alguém que cozinhasse, mantivesse limpas suas roupas e, quando há filhos, cuidasse das crianças (ou estivesse disponível para levá-las ou pegá-las na creche ou na escola) – para elencar apenas tarefas regulares e comuns – eles veriam afetada sua rotina de trabalho e reduzido seu tempo para recompor as energias do trabalho. Por outro lado, quando as mulheres se tornam dependentes, quer de programas sociais, quer de homens que lhes sejam próximos, isso ocorre porque estão sendo responsabilizadas por tarefas cotidianas que vão de encontro da dependência de outras pessoas. Mesmo essa dependência dos que são tomados como independentes não é algo que possa simplesmente ser eliminado. O problema está no fato de que as tarefas que lhes garantem autonomia são realizadas por pessoas que, ao fazê-lo, perdem autonomia, ao mesmo tempo que seu trabalho é invisibilizado e alocado de maneira desigual. (BIROLI, 2018, p.82-83)

Como estrutura do cuidado está o conceito de dispositivo materno, uma construção cultural, iniciada no século XVIII, como fundamento da sociedade capitalista, conforme esclarece Zanello:

O dispositivo materno, assim como o amoroso, se trata de uma construção cultural. É preciso diferenciar a capacidade procriativa da capacidade de cuidar. Se a primeira é restrita a mulheres com útero, a segunda é uma capacidade humana. Foi no século XVIII, no Ocidente, que ocorreu essa compreensão da capacidade de cuidar de um infante como sendo “naturalmente” ligada à capacidade reprodutiva. (ZANELLO, 2022, p. 73).

Segundo a autora, cria-se o conceito de instinto materno e o mito do amor materno, natural a todas as mulheres, sendo o século XVIII o momento no qual se inicia a construção da relação direta entre a maternagem e a capacidade de reprodução. Por maternagem entenda-se o cuidado com os bebês e crianças que se iniciou com a amamentação dos bebês por suas mães, depois a responsabilidade por sua criação e, posteriormente, passaram a serem vistas como as responsáveis exclusivas pelo desenvolvimento da personalidade dos filhos, tornando a maternidade uma realidade muito pesada e um lugar de extrema responsabilidade para as mulheres (ZANELLO, 2022). Para a autora:

Um ponto importante a destacar é que, se essa construção social e histórica trouxe o acúmulo de responsabilidade para as mulheres, trouxe, uma espécie de empoderamento colonizado. Até um século atrás, mulheres não tinham acesso a nenhum direito político, nem eram vistas como “pessoa”, tal como os homens. A maternidade foi um dos primeiros lugares de reconhecimento social, visto que aos Estados interessava o crescimento da população. As mulheres seriam assim mães das novas gerações, as “educadoras do futuro da nação” (ZANELLO, 2022, p. 78)

Vera Iaconelli, ao tratar da criação do mito do instinto materno, ou maternalismo<sup>31</sup>, como

<sup>31</sup> Segundo Iaconelli: A amamentação e a puericultura se tornaram uma frente relevante para a erradicação da mortalidade infantil, pontos importantes para a ancoragem importantes para a persuasão do discurso maternalista. A saída da mulher para o espaço público ainda era muito condenada, e algumas soluções da ideologia maternalista passavam por oferecer auxílio financeiro aos trabalhadores chefes de família para que as mulheres ficassem em casa. Obviamente, essa política não contemplava mães solteiras, viúvas ou mulheres cujo marido estava desempregado. Os auxílios oriundos do Estado e da filantropia para sustentar as mulheres deveriam ser entregues diretamente a elas ou

utiliza a autora, criação cultural do século XVIII afirma:

Logo se admitiu que o filhote humano não pode ser criado apenas no nível das necessidades orgânicas, e que, a atenção particular e afetivamente investida é imprescindível. Feita a matemática, a solução mais fácil era remeter as crianças ao colo da mãe, reiterando o lugar da mulher na esfera doméstica. Enquanto isso, os homens seguiram com sua vida no espaço público. A solução tinha como vantagem desonerar uma metade da sociedade ao mesmo tempo que garantia que as mulheres se mantivessem subjugadas à família com base num propósito louvável: criar bons cidadãos para o bem da pátria. Assim, buscou-se dar conta no nível privado de um problema coletivo. Aos apelos humanitários (pelo bem dos pequenos), estéticos (a beleza da maternidade) e religiosos (a mãe piedosa) vieram se juntar as justificativas científicas. (IACONELLI, 2023, p. 46-47)

Assim, o instinto materno, criação cultural, passa a ser entendido como ciência e, como afirma Iaconelli (2023), meticulosamente construído e reafirmado até os dias atuais, criando uma ideologia de que o amor das mulheres pelos filhos seria intrínseco à natureza feminina:

A boa mãe – cujo filho é legítimo, ou seja, oriundo das relações dentro do matrimônio – passa a ser uma mulher socialmente valorizada. Caso não tenha filhos próprios, sempre poderá se beneficiar do reconhecimento de seus dons “maternais” ao cuidar de sobrinhos ou dos próprios pais, ou se dedicar ao próximo. Essa hipervalorização social do papel de cuidadora é moeda de troca que busca compensar as perdas de cunho pessoal. Sacrifício, abnegação e culpa são a base daquilo que veio a ser considerado a maternidade real. Ao homem caberia prover a família materialmente e controlar o comportamento dos familiares – incumbências que resumem a boa paternidade, independentemente do comportamento masculino fora de casa (IACONELLI, 2023, p. 51).

É essencial destacar que a base do dispositivo materno é uma pedagogia afetiva intensa pela qual as meninas passam durante o processo de construção de sua feminilidade: elas aprendem a sempre priorizar os desejos, necessidades e expectativas dos outros, em detrimento dos seus próprios<sup>32</sup>. E isso independem de se tornarem mães ou não no futuro.

Ao serem ensinadas desde a primeira infância a colocar os sentimentos e necessidades dos outros em primeiro lugar, antes mesmo dos seus, o dispositivo materno evidencia a exigência, direcionada às meninas e mulheres, de estarem sempre prontas para cuidar e acolher os outros,

---

os maridos é que deveriam recebê-los? Numa época em que a mulher mal tinha conquistado o direito a ter propriedades em seu nome e que seu salário deveria ser administrado pelo homem, essa não era uma questão menor. O maternalismo propunha “ajudar” as mulheres na tarefa maternal que lhes cabe, mas sem correr o risco de emancipá-las do homem. O lugar da mulher pobre na sociedade brasileira se dividia então, entre a responsabilidade pelo cuidado dos filhos e da família e a busca por trabalho remunerado ou apoio assistencial. A mão de obra feminina se afigurava como “mal necessário” ao qual se conformar diante da pobreza generalizada, mesmo quando o discurso corrente era de que seu lugar era estritamente doméstico. Para os progressistas, as mulheres deveriam ter assegurado o direito de alcançar o espaço público, ainda que sem prejuízo das atividades domésticas que lhe cabiam exclusivamente. O maternalismo exaltava as virtudes privadas da domesticidade, ao mesmo tempo que legitimava as relações públicas das mulheres com a política e a propriedade, com a comunidade, o local de trabalho e o mercado. Oferecer condições para que a mulher trabalhe, quando necessário, enquanto prioriza o cuidado da família sempre que possível é a meta – que não esconde a sobrecarga feminina (2023, pag.72-75)

<sup>32</sup> Na psicologia isso é chamado de heterocentrismo. Em contrapartida, o processo de masculinização, ou "hombrificação", ensina o "egocentrismo", que se traduz na prioridade aos próprios desejos e necessidades, considerando as dos outros apenas posteriormente. A assimilação do heterocentrismo ocorre independentemente de as mulheres se tornarem mães ou não. (ZANELLO, 2022).

seja no contexto da própria família, com o(a) parceiro(a), filhos, parentes doentes, ou qualquer pessoa que precise de ajuda, inclusive nas relações de trabalho, reforçando a percepção de que são cuidadoras por natureza. (ZANELLO, 2022).

Como já abordamos, uma mulher, ainda que sem filhos, também é interpelada, em maior ou menor grau, a cuidar de parentes doentes, abandonar seus próprios projetos, em função de prioridades de outras pessoas, estar sempre disponível para o trabalho do cuidado. Todas são cuidadoras.

Enquanto os homens, raramente, são chamados a prestar esse tipo de atividade ou se sentem titulares dessas obrigações. O dispositivo materno alcança a todas as mulheres, com filhos ou não, por ser uma expressão de feminilidade, um atributo feminino em nossa sociedade.

Segundo Zanello, “a culpa é o sintoma de que o dispositivo materno está funcionando e que o ideal da maternidade (e da feminilidade relacionada a essa emocionalidade) foi introjetado” (2018, p. 156). As mulheres se sentem culpadas pelas mais diversas razões, em relação aos filhos, maridos, pais, familiares e trabalho. A carga mental e emocional feminina em razão dessa dupla jornada de trabalho, como se denomina comumente, vem sendo tratada por diversas áreas da ciência. Iaconelli assim coloca a questão:

Papéis são convenções que se organizam a partir da classe social, do parentesco, do gênero e da raça. Que a mulher cuide do bebê enquanto o homem assume a provisão financeira é um arranjo, entre outros, que diz respeito ao papel. Acordos de quem busca na escola, cuida da alimentação ou falta no trabalho quando a criança fica doente são convenções sociais marcadas pelo gênero. Papéis mudam ao sabor da época, da localidade e da cultura familiar. Que a mulher negra deixe seus filhos sozinhos para cuidar dos filhos das famílias brancas abastadas é um arranjo que diz respeito a uma sociedade de classes racista.

Embora os papéis tenham se modificado drasticamente ao longo das últimas décadas, fica claro que persiste de forma gritante o núcleo duro da desigualdade de gênero no cuidado com as crianças. Não apenas porque as mulheres se tornaram provedoras financeiras enquanto permanecem genitoras e cuidadoras principais, acumulando funções cada vez em vez de remanejá-las, mas também porque foram induzidas a crer que a entrada de outros/as cuidadores/as responsáveis traria prejuízo psicológico à criança.

Aquilo que passou a ser chamado pelo senso comum de “carga mental materna” explicita que, embora a mulher possa delegar o ato de cuidar, permanece a ideia de que ela é insubstituível e a verdadeira responsável por tudo o que acontece com a prole. Mesmo quando se ausenta, ela é considerada – e, frequentemente, considera a si mesma é baseado no paradoxo da mulher que se instrui para cuidar da casa, trabalha para ajudar a família, mas não delega a maternidade, inclusive amamentando o tempo que for necessário. (IACONELLI, pag. 179-181)

O mesmo não se dá com os homens. A culpa, ou a reprimenda aos homens, raramente se dá pelo não exercício do cuidado no dia a dia. A figura do pai ausente, tão comum na sociedade contemporânea, se configura por aquele que ou abandonou definitivamente a família e os filhos. Mas a não realização do trabalho do cuidado pelos homens não configura, em nossa sociedade ausência ou abandono, seja dos familiares ou dos filhos.

Aos homens a crítica social se restringe, de maneira geral, aos aspectos financeiros, pois

ainda cabe a eles a figura de provedor principal dos filhos e da família. Um homem é valorizado pelo tempo de qualidade que passa com os filhos, com os pais ou com a família. Brincar com as crianças é, para os homens, visto como um grande feito, valorizado social e culturalmente. Segundo Zanello, o fato de não exercerem o trabalho do cuidado, de não serem considerados “bons pais” não coloca em xeque a identidade masculina arraigada socialmente (ZANELLO, 2018, p. 157). Para a autora:

Eles merecem até foto e post no Facebook quando estão nos parquinhos brincando com os filhos ou os carregam naquele macacãozinho canguru. Já as mulheres são punidas não apenas socialmente, mas também juridicamente, quando não performam dentro do ideal de maternidade, e não recebem distintivo especial algum quando funcionam dentro dele. Ou seja, a lógica é oposta e aponta para a naturalização do cuidado nas mulheres e não nos homens. Quando eles o fazem é por esforço, merecem congratulações e capa de revista; quando elas o realizam não é trabalho, é vocação, e “não fazem menos do que sua obrigação”, em seguir sua suposta “natureza” de mulher. (ZANELLO, 2018, p. 157)

Em sendo o cuidado um trabalho humano a necessidade de “instar os homens a se tornarem mais como boa parte das mulheres de hoje, isto é, as pessoas que fazem o trabalho do cuidado primário” (FRASER, 2022, p. 87) é uma possibilidade para alcance da equidade de gênero.

Para isso, em certa medida, entendemos que um caminho para a equidade seria tornar o estilo de vida das mulheres, acumulando o trabalho produtivo com o trabalho do cuidado, o padrão universal, aplicável a todos. Não se trata de inverter o padrão atual, transferindo exclusivamente aos homens o trabalho do cuidado, mas sim na responsabilização deles tanto quanto as mulheres hoje são (FRASER, 2022, p. 87).

Para isso, devem-se desenvolver maneiras de assegurar que os homens assumam o trabalho do cuidado como uma obrigação e, ao mesmo tempo, redefinir as instituições e redesenhar as empresas e os empregos produtivos, para essa nova estrutura, de maneira que todos sejam cuidadores de forma equânime (FRASER, 2022, p. 87). A esse conceito a autora denomina cuidado universal.

Ao retirarmos as estruturas de gênero do trabalho do cuidado, temos que o cuidado é uma atividade humana, sem a qual as próximas gerações não se constituirão. Para Iaconelli, “cuidar da próxima geração também passa por cuidar das mulheres/mães num primeiro momento, mas igualmente passa por recuperar a responsabilização da sociedade como um todo pelas novas gerações.” (IACONELLI, 2023, p. 80).

Para que se implemente o cuidado universal, como estrutura social para equidade de gênero, se faz necessário transformar as bases em que hoje se configura a sociedade e o trabalho. Segundo Fraser:

Um Estado de bem-estar social para cuidadores universais promoveria a justiça de gênero, desmantelando efetivamente a oposição de gênero entre prover o sustento e prestar cuidados. Integraria atividades que atualmente estão separadas umas das outras, eliminaria sua codificação de gênero e encorajaria os homens a realizá-las também. Isso,

no entanto, equivale a uma reestruturação total da instituição do gênero. A construção do sustento da família e da prestação dos cuidados como papéis separados, codificados respectivamente como masculino e feminino, é um dos principais pilares da atual ordem de gênero. Desmantelar esses papéis e sua codificação cultural é, na verdade, derrubar essa ordem. Significa subverter a atual divisão do trabalho por gênero e reduzir a relevância do gênero como um princípio estrutural da organização social. (FRASER, 2022, p. 164)

Os dados de pesquisa, como os trazidos por Claudia Goldin<sup>33</sup>, demonstram que é preciso adequar as estruturas sociais e empresariais para que o cuidado com as próximas gerações, que serão os cidadãos e trabalhadores do futuro, e com os que já se prestaram a esse papel, os idosos que durante sua vida já contribuíram com a sociedade capitalista, sejam incorporados como trabalho equânime de homens e mulheres. Para Claudia Goldin:

Como aprendemos, ter uma carreira autêntica fora de casa é um fenômeno relativamente novo para as mulheres. Quando analisamos isso no contexto de uma mudança tão rápida, percebemos que, embora a aceitação social de uma mulher ter uma carreira e uma família tenha mudado consideravelmente, o ambiente de trabalho ainda recompensa fortemente a especialização tradicional. Indivíduos – e, portanto, casais – possuem um grande incentivo financeiro para se concentrarem intensamente em suas carreiras, sem fazer concessões em relação às responsabilidades domésticas. No entanto, se a família também for um objetivo, alguém terá que ceder. (GOLDIN, 2021, p. 186)

E para tanto, as empresas precisam implementar a equidade no trabalho do cuidado como um dos pilares de justiça de gênero, transformando a maneira como o mercado de trabalho hoje lida com o trabalho do cuidado e perpetua desigualdades de gênero. E isso deve ser um dos pilares da responsabilidade social corporativa.

A análise desenvolvida neste capítulo demonstra como o gênero, estruturado pelas divisões sociais e econômicas do trabalho, perpetua as desigualdades entre homens e mulheres na sociedade capitalista contemporânea. A associação histórica e cultural do trabalho de cuidado às mulheres, naturalizando-o como vocacional e excluindo-o das esferas de valorização econômica, não apenas reforça hierarquias patriarcais, mas também consolida injustiças sociais profundas.

A divisão sexual do trabalho, que contrapõe o produtivo ao reprodutivo, comprovam uma construção social baseada na subordinação feminina. Enquanto o trabalho remunerado é reconhecido e recompensado, o trabalho do cuidado, essencial para a reprodução social e para a sustentação do capitalismo, permanece invisibilizado e marginalizado. Essa cisão, fundamentada por séculos de estruturas patriarcais, coloca as mulheres em posição de dupla exploração: no espaço público, enfrentam discriminações salariais e barreiras ao avanço profissional; no espaço privado, assumem responsabilidades desproporcionais pelos cuidados domésticos e familiares.

O capítulo também aponta que a reprodução dessas desigualdades não é apenas uma questão individual, mas sistêmica, reforçada por leis, instituições, empresas e políticas públicas que negligenciam a importância de redefinir as responsabilidades do cuidado e alterando as

---

<sup>33</sup> Vide páginas 44 a 46.

estruturas sociais para uma maior equidade entre homens e mulheres. Os dados apresentados revelam que, embora as mulheres alcancem níveis educacionais superiores aos dos homens, conforme comprova a pesquisa de Claudia Gondin (2021), continuam sendo prejudicadas pela dupla jornada de trabalho e pela falta de suporte institucional.

Com base nas discussões teóricas de autoras como Nancy Fraser, Seila Benhabib e Silvia Federici, é evidente que a justiça de gênero exige transformações profundas nas estruturas sociais, culturais e econômicas. Para alcançar a paridade de participação, é necessário dismantlar hierarquias androcêntricas, redistribuir de forma equitativa as responsabilidades do cuidado e implementar políticas públicas que promovam a justiça distributiva, o reconhecimento e a inclusão plena das mulheres em todas as esferas da sociedade.

A construção de uma nova ordem social baseada no conceito de cuidado universal, como proposto por Fraser, apresenta-se como um caminho viável para subverter as desigualdades de gênero. Essa abordagem requer a reorganização das instituições, do mercado de trabalho e das normas culturais, promovendo uma responsabilidade compartilhada entre homens e mulheres em relação ao trabalho do cuidado. Somente a partir dessa transformação será possível avançar em direção a uma sociedade mais justa, que reconheça o valor de todas as formas de trabalho e permita que homens e mulheres participem como iguais na vida social, política e econômica.

No próximo capítulo, discutiremos como a responsabilidade social corporativa pode contribuir para a implementação de práticas que enfrentem as desigualdades de gênero no mercado de trabalho e promovam a equidade no trabalho do cuidado em contextos institucionais.

### **CAPÍTULO 3. A RESPONSABILIDADE EMPRESARIAL CORPORATIVA: ASSIMETRIAS ENTRE O TRABALHO DO CUIDADO, GÊNERO E EQUIDADE**

Conforme vimos nos capítulos anteriores, certas atividades ainda são atribuídas predominantemente às mulheres, como o cuidado com a casa e a família, nos espaços privados, enquanto os homens são ainda tidos como os principais provedores financeiros, aos quais pertencem os espaços públicos. Essas distinções de gênero, sustentadas pelo patriarcado, são refletidas no mercado de trabalho e nas empresas, e resultam na ocupação de posições desiguais e hierarquicamente determinadas pelo gênero, restringindo as escolhas das mulheres, perpetuando as desigualdades e assimetrias entre homens e mulheres.

As restrições de escolha, vivenciadas diariamente pelas mulheres, estruturadas pela divisão sexual do trabalho, se definem de formas desiguais no exercício de seus papéis na inclusão na esfera pública. Hoje já não se trata de impedimento ou coerção diretas dos homens e nem de arcabouço legislativo que impeça a livre participação das mulheres no espaço público, como já aconteceu no passado<sup>34</sup>. Mas os vieses de gênero encontram-se presentes em todo mundo e em todas as esferas sociais.

As normas sociais de gênero enviesadas estão presentes de forma generalizada ao redor do mundo, com quase 90% das pessoas apresentando ao menos um tipo de preconceito. E isso afeta tanto homens quanto mulheres, o que indica que estão profundamente enraizados nas estruturas sociais e refletem valores amplamente compartilhados. Além disso, esses preconceitos são um desafio tanto em países com menor Índice de Desenvolvimento Humano (IDH), quanto naqueles com índices mais elevados.

O Gender Social Norms Index - GSNI (2023), publicado pelo Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD), que quantifica os preconceitos contra as mulheres, capturando as atitudes das pessoas em relação aos papéis femininos em quatro dimensões principais: política, educacional, econômica e integridade física, abrangendo 85% da população global, constata que cerca de 9 em cada 10 pessoas possuem preconceitos contra as mulheres.

De acordo com o GSNI (2023) 46% das pessoas entendem que um homem tem mais direito ao trabalho que a mulher e que 43% acreditam que os homens são melhores que as mulheres para tomada de decisões executivas, em razão dos vieses de gênero intrínsecos.

E as empresas refletem as hierarquias e divisões sexuais presentes na cultura e na

---

<sup>34</sup> Birolí se posiciona sobre a questão da seguinte forma: O que em outros tempos foi cumprido pela franca dominação dos homens no âmbito familiar é hoje realizado pelas ações casadas do capitalismo neoliberal – que restringe a responsabilidade pública por tarefas que são alocadas para as mulheres -, dos padrões correntes das relações de trabalho – que implicam menor rendimento para elas e exigências que são incompatíveis com as responsabilidades que lhes são atribuídas no cotidiano doméstico – e, por fim, (mas não menos importante), do “familismo”, ideologia que transforma núcleos privados em sujeitos de responsabilidade, reforçando a divisão convencional de tarefas, o exercício da autoridade paterna e as desigualdades entre famílias. A alocação de responsabilidades pelo trabalho e, especificamente, pelo cuidado é institucionalizada e permeia as relações cotidianas domésticas, mas não depende do exercício aberto da autoridade por parte do pai nem do marido ou companheiro. (BIROLI, 2018, p. 65).

sociedade, repetindo os mesmos vieses e padrões, como os demonstrados acima. Os dados coletados e demonstrados nos capítulos anteriores comprovam que, mesmo com maior nível de escolaridade (IBGE, 2021, p. 5), as mulheres enfrentam muito mais desafios e obstáculos no desenvolvimento de suas carreiras e no alcance de posições com maior remuneração. Com isso, o ciclo de dependência econômica das mulheres e manutenção de privilégio masculinos se perpetua, pois tornam mais difícil o caminho para as mulheres alcançarem melhores cargos e posições de liderança nas empresas que pagam maiores salários<sup>35</sup>.

Fenômenos como teto de vidro<sup>36</sup> e degrau quebrado<sup>37</sup>, vêm sendo estudados há muitos anos e demonstram que as mulheres enfrentam muito mais obstáculos que os homens para desenvolver suas carreiras nas empresas, comprovando que as estruturas de gênero e a divisão sexual do trabalho, dificultam seu crescimento profissional, privilegiando os homens que não enfrentam as mesmas dificuldades. Aos homens é considerado natural o acesso irrestrito ao espaço público e o mundo do trabalho e conseqüentemente, ao dinheiro e às maiores remunerações.

Apesar da legislação brasileira garantir igualdade salarial entre homens e mulheres, como a Lei 14611/2023<sup>38</sup>, a desigualdade salarial ocorre também de maneira indireta, pois, embora as mulheres ingressem no mercado de trabalho em proporção semelhante à dos homens, suas trajetórias de carreira não avançam no mesmo ritmo. Com o passar do tempo, muitas mulheres acumulam o mesmo tempo de serviço que os homens, mas acabam ocupando cargos inferiores, o que resulta em uma remuneração mais baixa.

Para Flávia Biroli,

A alocação de tarefas tem o gênero como eixo. Ancora-se na naturalização de habilidades e pertencimentos, definidos de acordo com uma visão binária, não apenas simplificada, mas também ilusória, da conexão entre o sexo biológico e comportamento. A associação entre mulher e domesticidade constrói-se nessa chave. Os arranjos têm-se modificado historicamente e nunca foram, de fato, homogêneos, se consideradas as relações de classe

<sup>35</sup> Sobre esse assunto, Cappellin observa: “Se a universalização dos diplomas universitários ativa a perspectiva de liberdade, o contexto organizacional parece pôr-lhe freios. Isto pode ocorrer em várias etapas do itinerário das carreiras: na admissão, durante a avaliação de desempenho, nas possibilidades de progressão contínua, na participação na tomada de decisões estratégicas na cúpula das organizações. É aqui que o princípio hierárquico atua. A pirâmide de atribuições profissionais parece estar construída por um recorte assimétrico de gênero. Quando se comparam as carreiras e a perspectiva de mobilidade de homens e mulheres, emergem probabilidades distintas para se alcançar a alta hierarquia de poder.” (CAPPELLIN, 2010, p. 117).

<sup>36</sup> Nos alinhamos ao conceito apresentado por Patricia Bertolin e Camila Roque sobre o fenômeno: O “teto de vidro”, amplamente evidenciado pela literatura nacional e, principalmente, estrangeira, é uma metáfora usada para denominar as barreiras organizacionais invisíveis que as mulheres devem transpor para chegar a cargos de topo dentro das empresas. Aquelas que conseguem tal feito, contudo, ocupam postos menos estratégicos como recursos humanos e administração, sendo excluídas das direções de desenvolvimento de produtos e finanças. Essa exclusão das mulheres de altos cargos em áreas de maior importância dentro da companhia é conhecida como “paredes de vidro” (CAPPELLIN, 2010, p. 96-97).

<sup>37</sup> O fenômeno do degrau quebrado é explicado por Margareth Goldenberg como: A metáfora é simples: uma profissional sobe uma escada enorme e, quando está próxima ao topo, encontra um degrau oco ou perigoso de ser pisado. Há três alternativas: parar onde está, voltar para trás ou fazer um esforço e pular o obstáculo. Em muitas empresas, a “escada” que as mulheres precisam subir tem esse problema. Não só no Brasil, mas em grande parte do mundo. O degrau representa a etapa em que a mulher está na coordenação de uma área e seu próximo passo seria, naturalmente, a gerência — o que não ocorre (GOLDENBERG, 2023, p. 72).

<sup>38</sup> Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/ato2023-2026/2023/lei/114611.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2023-2026/2023/lei/114611.htm)



e raça e as desigualdades entre as famílias. Hoje prevalece um modelo em que a “tendência predominante de que a maioria dos homens investir seu tempo prioritariamente no mercado de trabalho enquanto a maioria das mulheres se divide entre o trabalho remunerado e os cuidados da família. (BIROLI, 2018, p. 67)

Quando uma empresa não adota uma abordagem intencional em relação aos seus colaboradores, buscando promover um ambiente baseado no respeito, na equidade de oportunidades e no reconhecimento de direitos, além de desconsiderar práticas éticas, deixa de aproveitar a chance de construir um espaço favorável ao desenvolvimento de valores, à troca de ideias, à inovação e, por consequência, ao alcance de melhores resultados. Mas para além disso: o ambiente corporativo exerce um impacto direto na vida de pessoas tanto dentro quanto fora de suas instalações físicas. Fatores como empregos, produtos e serviços oferecidos, marcas, estratégias de comunicação, posicionamentos públicos, além de seus códigos de ética e conduta, afetam e moldam nossas vidas, influenciando o presente e o futuro.

O poder do setor empresarial é imenso, e com ele vem uma responsabilidade proporcionalmente grande. Por isso precisamos discutir o papel das empresas na perpetuação das desigualdades de gênero e, como podem atuar como agentes de mudanças sociais importantes no alcance da equidade de gênero. As empresas e corporações, seja qual for seu tamanho, são importantes agentes de transformação social e, por isso, precisam ser chamadas à responsabilidade em adotar condutas que impactem positivamente a sociedade e seus *stakeholders*. E os papéis de gênero precisam ser ressignificados pelas empresas para que se caminhe para uma sociedade mais equânime entre homens e mulheres.

A responsabilidade social corporativa (RSC) é um tema incontornável nos dias atuais, pois as questões implicadas promovem uma nova maneira de interação social, fundamentada no equilíbrio entre os aspectos econômicos, ambientais e sociais. Apesar de não haver uma definição universal para o conceito, as abordagens presentes na literatura convergem para uma ideia comum: o comprometimento das empresas em impulsionar o crescimento econômico enquanto contribuem, simultaneamente, para a melhoria da qualidade de vida da sociedade e a preservação ambiental.

Assim, a responsabilidade social corporativa (RSC) tem se tornado cada vez mais uma estratégia central, trazendo significativas vantagens competitivas para as empresas, especialmente em termos de gerenciamento de riscos, redução de custos, acesso a financiamento, relacionamento com clientes, gestão de equipes e capacidade de inovar. Uma organização que adota práticas responsáveis conquista mais facilmente a confiança de seus colaboradores, consumidores e da sociedade em geral, sustentando-se em uma base de negócios sustentável. Essa confiança, por sua vez, contribui para criar um ambiente favorável ao crescimento, permitindo que as empresas invistam em inovação e obtenham retorno sobre seus investimentos.

As ações de Responsabilidade Social Corporativa (RSC) devem contemplar estratégias

para promover a equidade de gênero. Atualmente, várias organizações estão empenhadas em adotar iniciativas voltadas para suas políticas de recrutamento, oferecendo oportunidades iguais para homens e mulheres no mercado de trabalho. Entretanto, somente oportunidades iguais não nos leva à equidade, por conta dos vieses existentes na sociedade que se reproduzem nas empresas. Apesar das políticas de igualdade de gênero implementadas pelas empresas para garantir um ambiente corporativo livre de discriminação, persistem discriminações e desigualdades de gênero.

Neste capítulo analisaremos a relação entre as estruturas de gênero presentes na sociedade patriarcal, que se repete nas empresas e como o trabalho do cuidado impacta no desenvolvimento profissional das mulheres. Passaremos à análise do conceito de responsabilidade social corporativa e as perspectivas da utilização de tal conceito como instrumento de justiça para alcance da equidade.

### **3.1 RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA: UM CONCEITO EM CONTÍNUO DESENVOLVIMENTO**

A responsabilidade social de uma organização, conforme a ISO 26000:2010, envolve a integração voluntária de preocupações socioambientais em suas operações e na interação com seus *stakeholders*. Isso implica que a organização deve reconhecer e assumir a responsabilidade pelos impactos de suas decisões e atividades na sociedade e no meio ambiente, adotando um comportamento ético e transparente que contribua para o desenvolvimento sustentável.

Para tanto, as empresas são encorajadas a incorporar considerações socioambientais em seus processos decisórios, garantindo que suas ações estejam alinhadas com os interesses das partes envolvidas. Essa abordagem não só promove a sustentabilidade, mas também fortalece a confiança e a reputação da organização junto à comunidade e ao mercado.

A relação entre empresas e sociedade está fundamentada em uma espécie de contrato social que se adapta conforme ocorrem mudanças e pressões sociais e se adequam às expectativas da sociedade. Nesse contexto, a sociedade valida a existência das empresas, reconhecendo suas funções e responsabilidades, ao mesmo tempo em que define limites legais para suas atividades, inclusive considerando-as instrumentos de interesse coletivo. Ao longo do século XX e XXI, a relação entre as empresas e a sociedade e negócios, foi se transformando, levando as organizações a compreender que é fundamental assumir novas responsabilidades para responder às demandas emergentes da sociedade, que passa a questionar quais são, de fato, o papel e as responsabilidades sociais das empresas em questões de interesse público (BERTONCELLO; CHANG JUNIOR, 2007).

A RSC – Responsabilidade Social Corporativa - é um conceito desenvolvido, após a Grande Depressão Americana e a Segunda Guerra Mundial, em meados da década de 1960, quando se iniciaram as discussões sobre o papel das empresas no contexto da sociedade e o

reconhecimento do seu papel, para além da obtenção de lucro, que era entendido como o único objetivo das corporações, até então.

A ideia de que a responsabilidade das empresas ultrapassa o objetivo de apenas maximizar lucros ganha força com o tempo, incluindo também a necessidade de adotar uma postura responsável diante dos recursos econômicos e humanos da sociedade. Isso envolve o desejo de ver esses recursos sendo direcionados para propósitos sociais mais abrangentes, e não apenas para satisfazer interesses privados individuais. Ao longo das décadas de 70 e 80, a responsabilidade social empresarial começou a integrar as discussões públicas sobre problemas sociais, como pobreza, desemprego, diversidade, desenvolvimento, crescimento econômico, distribuição de renda e questões ambientais, entre outros. Esse movimento levou as empresas a se envolverem com movimentos ambientais, revisarem seus processos de produção, a priorizarem a segurança no trabalho e a se adequarem a regulamentações governamentais (BERTONCELLO; CHANG JUNIOR, 2007).

A partir da década de 1990, Archie Carrol (1991), apresenta o conceito como uma pirâmide com quatro níveis. Esses níveis representam as diferentes responsabilidades que as empresas têm em relação à sociedade. Na base da pirâmide, encontra-se a responsabilidade econômica, já que o sucesso financeiro e a obtenção de lucro é essencial para sua sobrevivência. Acima, encontra-se a responsabilidade legal, já que as empresas devem obedecer às leis e regulamentos, garantindo que suas operações estejam dentro dos padrões exigidos pela sociedade. Em seguida, traz a ética, considerando que as empresas devem, além de obedecer ao que está prescrito legalmente, também aos princípios morais e éticos. No topo da pirâmide, está a filantrópica pela qual se assume que a empresa deve contribuir voluntariamente para melhorar a qualidade de vida da sociedade, por meio de ações de caridade e apoio comunitário (CARROL, 1991).

Até os dias atuais, as mudanças globais de mercado e economia, iniciado com a globalização no início de referida década, transformaram profundamente os mercados. Preocupações ambientais, sociais e de desenvolvimento se tornam uma preocupação de maneira global e passa-se a discutir a relevância das empresas nessas searas. A complexidade das questões sociais e ambientais demanda uma ação colaborativa e o estabelecimento de parcerias entre empresas, governo e organizações da sociedade civil.

Até então, a responsabilidade social corporativa, tinha a filantropia como o pilar da contribuição social. Mas por filantropia, entendamos ações pontuais, de caridade, sem um efetivo comprometimento com o desenvolvimento social e a devolução, ainda que em parte, dos danos causados pelas atividades exercidas, principalmente no que tange ao meio ambiente. E é a partir da década de 1990, que o conceito começa a evoluir de maneira mais enfática para a necessidade de não mais se encarar as ações de desenvolvimento sociais e ambientais como filantropia, mas sim como responsabilidade contínua das empresas.

Ashley (2003) entende que a responsabilidade social envolve toda ação realizada pela organização que contribua para a melhoria da qualidade de vida. De acordo com o autor:

Responsabilidade social pode ser definida como o compromisso que uma organização deve ter para com a sociedade, expresso por meio de atos e atitudes que a afetem positivamente de modo amplo, ou a alguma comunidade de modo específico, agindo proativamente e coerentemente no que tange a seu papel específico na sociedade e a sua prestação de contas para com ela. (ASHLEY, 2003)

E a partir dos anos 2000, as empresas passaram a contar com o apoio de entidades não governamentais, tais como o Instituto Ethos<sup>39</sup> que define a RSC como:

a forma de gestão que se define pela relação ética e transparente da empresa com todos os públicos com os quais ela se relaciona e pelo estabelecimento de metas empresariais compatíveis com o desenvolvimento sustentável da sociedade, preservando recursos ambientais e culturais para as gerações futuras, respeitando a diversidade e promovendo a redução das desigualdades sociais. (INSTITUTO ETHOS, 2024, p. 33)

Não basta o simples cumprimento de obrigações legais. A RSC vai além. Passou a ser um elemento estratégico de competitividade para as empresas. Antes, o diferencial competitivo de uma organização era, principalmente, o preço de seus produtos. Mais tarde, o foco deslocou-se para a qualidade, ainda centrada nos produtos e serviços. Atualmente, as empresas precisam investir continuamente na melhoria de suas relações com todos os públicos de que dependem e com os quais interagem: clientes, fornecedores, funcionários, parceiros e colaboradores. Esse compromisso abrange também a comunidade onde atuam, o governo e a sociedade como um todo, que estamos construindo coletivamente a cada dia.

Um dos conceitos mais utilizados foi apresentado pela Comissão Europeia em 2011, que define a RSC como a “responsabilidade das empresas pelo impacto que causam na sociedade”<sup>40</sup>. Além de cumprir a legislação vigente e os acordos coletivos com parceiros sociais, essa

---

<sup>39</sup> O Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social, uma organização não governamental, foi fundado com o objetivo de mobilizar, conscientizar e auxiliar empresas na gestão de seus negócios de maneira socialmente responsável. O Instituto define a responsabilidade social empresarial como uma abordagem de gestão que transforma a empresa em parceira e corresponsável pelo desenvolvimento social. Uma empresa socialmente responsável é aquela que tem a capacidade de ouvir e considerar os interesses de diversas partes envolvidas — como acionistas, funcionários, prestadores de serviços, fornecedores, consumidores, comunidade, governo e meio ambiente —, integrando essas demandas ao seu planejamento estratégico. Dessa forma, busca atender às necessidades de todos, não se limitando apenas aos interesses dos acionistas ou donos. Nessa perspectiva, as empresas manteriam o lucro como um de seus objetivos, mas, ao invés de focarem na maximização de ganhos imediatos, passariam a buscar resultados financeiros sustentáveis a longo prazo. Isso incluiria o cumprimento das leis e regulamentações, a consideração dos impactos não-comerciais de suas decisões e o compromisso com ações que promovam o bem-estar social, alinhadas aos princípios da responsabilidade social empresarial. (INSTITUTO ETHOS, 2024).

<sup>40</sup> “Segundo a nova definição da Comissão, a responsabilidade social das empresas é «a responsabilidade das empresas pelo impacto que têm na sociedade». O respeito da legislação aplicável e dos acordos colectivos entre parceiros sociais, é uma condição prévia para honrar essa responsabilidade. Para cumprir plenamente a responsabilidade social que lhes incumbe, as empresas devem adoptar processos com o fito de integrar as preocupações de índole social, ambiental e ética, o respeito dos direitos humanos e as preocupações dos consumidores nas respectivas actividades e estratégias, em estreita colaboração com as partes interessadas, a fim de: – maximizar a criação de uma comunidade de valores para proprietários e accionistas, demais partes interessadas e para a sociedade em geral; – identificar, evitar e atenuar os seus possíveis impactos negativos.” (UNIÃO EUROPEIA, 2011, p.7).

responsabilidade exige que as empresas adotem processos para integrar preocupações sociais, ambientais e éticas, respeitem os direitos humanos e considerem as expectativas dos consumidores em suas atividades e estratégias, em cooperação com as partes interessadas, maximizando uma cadeia de valores, incluindo desde os acionistas até a sociedade como um todo, identificando e mitigando e evitando potenciais impactos negativos de suas atividades (UNIÃO EUROPEIA, 2011, p. 7).

De acordo com esses princípios e diretrizes, a responsabilidade social empresarial abrange, no mínimo, os direitos humanos, as práticas laborais e de emprego, tais como capacitação, diversidade, igualdade de gênero e saúde e bem-estar dos trabalhadores, questões ambientais, dentre as quais, preservação da biodiversidade, mudanças climáticas, uso eficiente de recursos, avaliação do ciclo de vida e prevenção da poluição e o combate ao suborno e à corrupção. Além disso, inclui a participação e o desenvolvimento comunitário, a inclusão de pessoas com deficiência e os interesses dos consumidores, com atenção a questões de privacidade. A promoção da responsabilidade social e ambiental ao longo da cadeia de suprimentos e a transparência nas informações não financeiras também são consideradas aspectos essenciais e transversais.

De acordo com a ISO – 26000 e a Norma ABNT NBR 16001, a responsabilidade social:

É a responsabilidade de uma organização pelos impactos de suas decisões e atividades na sociedade e no meio ambiente, por meio de um comportamento ético e transparente que:

- contribua para o desenvolvimento sustentável, inclusive para a saúde e o bem-estar da sociedade;
- leve em consideração as expectativas das partes interessadas;
- esteja em conformidade com a legislação aplicável;
- seja consistente com as normas internacionais de comportamento e
- esteja integrada em toda a organização e seja praticada em suas relações. (INMETRO, 2016, p. 12).

A RSC é um conceito dinâmico, assim como a própria sociedade, que se encontra em constante evolução e transformação. Esse conceito está intrinsecamente ligado às expectativas e demandas sociais ao longo do tempo, além de envolver a maneira como as empresas lidam com as consequências de suas ações e os impactos que geram sobre indivíduos, grupos e o ecossistema. E as empresas são entes sociais e políticos importantes para o desenvolvimento sustentável e um mundo mais justo e equânime.

Promover o desenvolvimento sustentável exige um forte compromisso dos governos em todos os níveis, da sociedade e das organizações que atuam no setor produtivo. Essas entidades têm a oportunidade de contribuir para a manutenção de padrões adequados de meio ambiente, bem-estar social e governança, indo além do crescimento econômico, tanto no presente quanto no futuro. Assim a responsabilidade social corporativa (RSC) deve ser encarada como elemento estratégico para a organização dos negócios. A empresa deve agir de forma ética e sustentável, levando em conta o impacto de suas atividades em várias dimensões da sociedade e tomando

ações para mitigar e reparar os danos causados por suas atividades e escolhas, sendo coresponsável pelo contexto social em que está inserida.

As empresas não estão livres dos vieses de gênero que pautam a sociedade patriarcal contemporânea. Ao contrário, os padrões discriminatórios machistas, os estereótipos e tecnologias de gênero se repetem dentro das empresas. Quando Fraser (2013), discute a questão da paridade de participação das mulheres em sua teoria crítica ao conceito de justiça, enfatiza que essa vai além da representação política. O impedimento à participação igualitária das mulheres na vida política não se limita à estrutura do poder político, mas está relacionado a três dimensões fundamentais de dominação: a distribuição econômica, o reconhecimento cultural e legal, e a representação política.

As desigualdades presentes nessas áreas representam barreiras significativas à paridade. Assim, a paridade de participação deve ser aplicada a todos os aspectos da vida social, ultrapassando as fronteiras das instituições políticas. Ela precisa estar presente em diversos âmbitos de interação, como o mercado de trabalho, as relações familiares e sexuais, as esferas públicas e as associações da sociedade civil (SANCHEZ, 2017).

Conforme veremos a seguir, as organizações foram concebidas originalmente como espaços predominantemente masculinos, onde a visão de gestão associada aos homens ainda hoje é tratada como algo natural. Essas desigualdades se manifestam em salários mais baixos para mulheres desempenhando as mesmas funções, na ocupação de cargos com menor prestígio e no desequilíbrio das posições nas empresas, mantendo os homens como a liderança e o modelo a ser seguido. Como as estruturas organizacionais machistas tendem a favorecer a permanência dos homens em posições de maior destaque e com maiores salários, elas reforçam as oportunidades de ascensão masculina dentro das hierarquias corporativas: “a exploração do trabalho e a expropriação do tempo e da energia das mulheres não têm apenas homens na ponta das relações cotidianas que as efetivam.” (BIROLI, 2018, p. 35).

### **3.2. AS ESTRUTURAS DE GÊNERO NAS EMPRESAS: ASSIMETRIAS DE GÊNERO E O TRABALHO DO CUIDADO**

A dupla jornada das mulheres impacta diretamente em seu desenvolvimento profissional. Ao acumular as funções do cuidado, ditas domésticas por muitos, mulheres com filhos ou sem filhos, acabam por desempenhar sozinhas múltiplos papéis sociais, enquanto os homens podem se dedicar exclusivamente ao trabalho.

A divisão sexual do trabalho se mostra como uma das opressões e injustiças suportadas pelas mulheres na sociedade patriarcal contemporânea. Para Birolli:

[...] a divisão sexual do trabalho é a base fundamental sobre a qual se assentam

hierarquias de gênero nas sociedades contemporâneas, ativando restrições e desvantagens que modulam a trajetória das mulheres. O segundo pressuposto é que as hierarquias de gênero assumem formas diferentes segundo a posição de classe e raça das mulheres. A divisão sexual do trabalho, não se detém nos limites das vantagens de classe e raça; impacta também as mulheres privilegiadas, porém com consequências distintas daquelas que se opõem à maioria das mulheres. (BIROLI, 2018, p. 23)

Para que as mulheres ascendam profissionalmente e, conseqüentemente, aumentem seus ganhos de forma a lhes permitirem atingir a independência financeira é necessário que se desenvolvam em suas carreiras, atingindo as posições de liderança, o que exige uma maior dedicação do trabalho, a priorização deste, o que, vem se mostrando incompatível com as atividades de cuidado. Conforme comprovam as pesquisas, apesar de alguns avanços e as práticas hoje implementadas por algumas empresas com o intuito de promover a igualdade de gênero, as estruturas machistas nas organizações ainda permanecem. O impacto do trabalho do cuidado, também denominado *child penalty*<sup>41</sup>, acompanha a mulher ao longo de toda sua trajetória profissional.

De acordo com a pesquisa coordenada por Camille Landais, da London School of Economics and Political Science - LSE (2023), a responsabilidade de cuidar dos filhos não se limita aos primeiros anos de vida. Mulheres com filhos entre 13 e 17 anos passam, em média, 6,5 horas diárias em atividades junto a eles, que incluem não apenas cuidados diretos, mas também tarefas domésticas, momentos de lazer e até assistir televisão. Em comparação, os homens dedicam cerca de quatro horas por dia a essas atividades. Isso significa que as mulheres passam, em média, 40% mais tempo com os filhos do que os homens, o que corresponde a 2,5 horas adicionais por dia. Esses dados indicam que a desigualdade salarial de gênero não é causada apenas pela chegada de um filho, mas também pelas extensas responsabilidades domésticas das mulheres, que continuam a dificultar seu pleno retorno ao mercado de trabalho, nas mesmas condições que os homens (KLEVEN, LANDAIS, MARIANTE, 2023). Os dados trazidos por essa pesquisa vão de encontro e corroboram aos achados de Goldin (2021). E como as empresas colaboram para a perpetuação dessas desigualdades? Segundo Saffioti,

A descontinuidade do trabalho feminino fornecem aos empregadores alguns dos argumentos que justificam a subalternidade das mulheres na hierarquia das posições das empresas, assim como a preferência destas pelo trabalho masculino para os postos de responsabilidade de que depende o progresso do próprio empreendimento econômico. Essa “integração periférica” da mão de obra feminina no sistema de produção de bens e serviços é, portanto, legítima do ponto de vista do empregador.” (2013, p. 87)

---

<sup>41</sup> O professor Camille Landais (2023), da LSE, coordenou uma pesquisa abrangente baseada em dados de 134 países, que juntos representam mais de 95% da população global. O estudo examina o impacto da chamada "penalidade por ter filhos" nas mulheres ao redor do mundo. Em países desenvolvidos, essa penalidade é responsável por mais de 80% da disparidade salarial entre homens e mulheres. Esse fenômeno está relacionado a mudanças significativas que as mulheres enfrentam após a maternidade, como redução na carga horária de trabalho, alterações nos salários e transições de carreira, que contrastam com as escolhas e trajetórias frequentemente observadas entre os homens que não são afetados pelo nascimento de um filho. (KLEVEN, LANDAIS, MARIANTE, 2023).

As estruturas sociais são fortemente marcadas pela divisão sexual do trabalho, histórica e culturalmente construídas para sustentar os privilégios machistas da sociedade patriarcal. E isso não é diferente nas estruturas organizacionais das empresas que reproduzem as mesmas estruturas sociais, tomando o masculino como o padrão universal para o mundo dos negócios e para o mercado de trabalho. A naturalização de comportamentos sociais atribuídos a homens e mulheres, ditados pelo patriarcado, se repete dentro das empresas em todos os aspectos organizacionais que criam, sustentam e reproduzem modelos masculinos de comportamento, liderança e gestão. Existe uma associação quase sempre tomada como natural entre o homem, o poder e a autoridade, sendo reproduzido e reforçado ao longo do tempo.

E as estruturas de gênero são replicadas nas empresas e faz com que a masculinidade hegemônica, da sociedade patriarcal moderna, se manifeste como o padrão dominante nas empresas. Há uma forte conexão entre o estereótipo masculino prevalente em nossa sociedade e os valores que fundamentam a concepção das organizações: estas são frequentemente vistas como agressivas, vigorosas e orientadas por decisões estratégicas, analíticas e racionais.

Conforme Connell e Pearse,

“Empresas são instituições generificadas com história generificada. “Companhias” de mercadores nos primórdios da modernidade europeia eram inteiramente compostas por homens. Quando a propriedade passou a ser dividida e se tornou um tipo de commodity, com a criação da companhia limitada (*Join stock*) e as primeiras bolsas de valores nos séculos XVII e XVIII, estas também se tornaram instituições socialmente definidas como pertencentes aos homens.

O caráter generificado das empresas só veio à tona como despertar do movimento pela Libertação da Mulher, quando o novo feminismo desafiou a teoria das organizações. Essa mudança é marcada pelo trabalho de Rosabeth Kanter nos Estados Unidos, cujo livro *Men and Women of the Corporation* foi lançado em 1977. Kanter criticou a ausência de uma consciência de gênero na pesquisa organizacional e mostrou como as questões de gênero importavam, mesmo para a minoria das mulheres bem-sucedidas na hierarquia corporativa.” (CONNELL, PEARSE, 2015, p. 253)

De acordo com Zanello<sup>42</sup>, com a consolidação do capitalismo, a masculinidade tradicional passou por uma redefinição significativa: a força física e a honra foram substituídas pelo sucesso, dinheiro e um trabalho valorizado. Isso resultou em uma separação clara dos papéis sociais entre homens e mulheres: enquanto às mulheres foi atribuído o universo doméstico, incluindo o cuidado da casa e dos filhos, aos homens coube a competição no espaço público. Ao promover a acumulação do capital, como valor intrínseco do sucesso, o capitalismo reforça os valores culturalmente atribuídos aos homens. Para Zanello, “desempenhar bem a performance do trabalho

<sup>42</sup> Novamente aqui tomaremos o conceito de capitalismo, não como um sistema econômico, mas como um tipo de sociedade, aplicando o conceito de Nancy Fraser “[...] em vez de tratar o capitalismo, o patriarcado e a supremacia branca como "sistemas" distintos que se conectam de forma enigmática, proponho uma teoria integrada. Nessa abordagem, todas as formas de opressão — gênero, raça e classe — estão estruturalmente enraizadas em uma única formação social: o capitalismo, compreendido amplamente como uma ordem institucionalizada.” (FRASER, 2020, p. 129).



e da provisão é algo fundamental, na nossa cultura, para os homens.” (ZANELLO, 2018, p. 239).

Historicamente, o espaço público do mercado de trabalho e as empresas são lugares ocupados por homens. Assim, as características das empresas e os requisitos colocados como desejáveis para o exercício de determinadas profissões, para uma vaga de emprego ou mesmo alcance de determinados cargos de gestão e liderança, são os que culturalmente se relacionam com o padrão masculino, tais como agressividade, autoconfiança, racionalidade, frieza, foco, capacidade fria de análise e de julgamento com ponderação, invulnerabilidade, determinação, competitividade, ser incansável, resistente ao stress, dentre outros.

Zanello contrapõe o conceito de dispositivo materno, como tecnologia de gênero que moldam gerações de mulheres ao longo do tempo, ao dispositivo da eficácia, aplicável aos homens e é marcado, pela virilidade sexual e laborativa, deixando claro que o patriarcado está na raiz da questão. (ZANELLO, 2022, p. 104).

Para os homens, o trabalho é um valor que confere seu lugar na sociedade, o seu papel social. E a grande chancela nesse quesito, na sociedade capitalista, é o acúmulo de dinheiro e o status social que o acúmulo do capital traz em si. Segundo Zanello:

O trabalho é um fator identitário para os homens (que os coloca em xeque), diferentemente do que é para as mulheres. Prova disso é que a mulher que não trabalhe (no âmbito público, consegue encontrar espaço de reconhecimento social. Dificilmente um homem nessas condições encontraria esse reconhecimento. (ZANELLO, 2022, p. 107)

E continua a autora:

Segundo Saffiotti (1987), a consolidação do capitalismo seguiu junto com a redefinição da masculinidade tradicional: a força física e a honra foram substituídos pelo sucesso, o dinheiro e um trabalho valorizado. Como vimos, houve uma separação de universos para homens e para mulheres. Para algumas delas, a casa e os filhos; para eles a competitividade do espaço público (Matos, 2003). O valor do trabalho (como atividade) cresceu em dimensão nunca antes vista e atingiu um valor moral, como parâmetro de julgamento de um homem. De sua dignidade e honra. Como afirmamos, é aí que a virilidade se firmou como campo de batalha. (ZANELLO, 2018, p. 233-234)

O conceito de *double-bind dilemma*<sup>43</sup> é essencial para compreender o contexto da inserção das mulheres no mercado de trabalho, principalmente conforme começam a alçar as posições de liderança. De um lado, espera-se que elas se comportem de maneira alinhada ao estereótipo de feminilidade, demonstrando características como emoção, docilidade, conciliação e amabilidade. Por outro lado, cargos de liderança exigem atributos considerados tradicionalmente masculinos, como assertividade e racionalidade. Nesse cenário, as mulheres enfrentam situações paradoxais:

<sup>43</sup> Em tradução livre: **dupla vinculação** (1) Um impasse psicológico criado quando demandas contraditórias são impostas a um indivíduo de modo que, independentemente de qual diretriz seja seguida, a resposta será interpretada como incorreta. (2) Uma situação em que a pessoa deve escolher entre alternativas igualmente insatisfatórias; um dilema punitivo e inescapável.

quando adotam estilos de liderança mais assertivos e diretos, são julgadas negativamente por não atenderem às expectativas de suavidade; porém, ao agirem de forma mais dócil, não correspondem ao perfil esperado para posições de comando (TONELLI, 2023).

Além dessas características, para Zanello, “espera-se uma dedicação absoluta ao trabalho, de tempo total, secundarizando a vida pessoal e familiar” (2018, p. 240). A conciliação desses requisitos com o trabalho do cuidado, pode levar as mulheres a abandonar certas carreiras, rejeitar certas promoções e projetos profissionais pela impossibilidade de conciliar com o trabalho do cuidado, o que não é exigido dos homens. Segundo Zanello (2018), a escolha entre a carreira, a profissão e a vida pessoal é uma escolha imposta somente às mulheres, nunca aos homens.<sup>44</sup>

As corporações foram projetadas como espaços predominantemente machistas, onde a perspectiva masculina na gestão é vista como algo natural, sendo assim perpetuada e fortalecida. Essas desigualdades se manifestam em salários menores para as mesmas funções, posições de menor prestígio e no desequilíbrio da composição demográfica nas empresas. As estruturas organizacionais tendem a manter os homens em cargos de maior visibilidade, o que reforça suas oportunidades de ascensão nas hierarquias empresariais (TONELLI, 2023).

Empresas esperam que os empregados mantenham uma separação clara entre sua vida pessoal e profissional. Dessa forma, Acker concluiu que “o conceito de trabalhador universal exclui e marginaliza as mulheres, que, quase por definição, não podem atingir as qualidades de um verdadeiro trabalhador, pois fazê-lo implica tornar-se um homem.” (1990, p. 154). A autora também argumenta que a ideia de um trabalhador despersonalizado, neutro em termos de gênero, pressupõe a ausência de sexualidade, emoções ou responsabilidades reprodutivas. Contudo, esse trabalhador abstrato é, na prática, um homem, com envolvimento mínimo na procriação e no cuidado, além do controle convencional sobre suas emoções. Algumas atividades são vistas como mais complexas ou exigentes, sendo posicionadas em níveis hierárquicos superiores e associadas a melhores benefícios, como maior remuneração. Habilidades frequentemente associadas aos homens, como a gestão financeira, são mais valorizadas do que aquelas comumente atribuídas às mulheres, como competências em relações interpessoais (VAZ, GALLON, FRAGA, 2023).

Fraser aborda a questão:

Desde, pelo menos, o período industrial, no entanto, as sociedades capitalistas separam o trabalho de reprodução social do de produção econômica. Associando o primeiro às mulheres e o último aos homens, elas remuneram as atividades “reprodutivas” na moeda do “amor” a “virtude”, ao passo que compensam o “trabalho produtivo” na do dinheiro. Desse modo, as sociedades capitalistas criaram uma base institucional para formas novas, modernas, de subordinação das mulheres. Arrancando o labor reprodutivo do universo mais amplo das atividades humanas, no qual o trabalho das mulheres tivera, antes, um lugar reconhecido, as sociedades capitalistas o relegaram a uma “esfera

<sup>44</sup> De acordo com Zanello, “para os homens não se trata de escolha, mas de liberdade para acolher seu projeto, nutrido e mantido pela dedicação do dispositivo amoroso da esposa ou companheira. [...] O dispositivo amoroso das mulheres é um dos fatores de proteção à saúde mental dos homens e alimento para o desenvolvimento de suas carreiras.” (2018, p. 241).

doméstica” institucionalizada havia pouco, esfera na qual a importância social que ele tem foi obscurecida. E, nesse mundo novo, no qual o dinheiro se tornou um primordial veículo de poder, o fato de ele não ser pago selou a questão: as que desempenham esse trabalho estão estruturalmente subordinadas aos que auferem remunerações em espécie, ao mesmo tempo que o trabalho delas fornece uma precondição necessária para o trabalho remunerado – e ao mesmo tempo que o trabalho delas também se torna saturado de e mistificado por novos ideais domésticos de feminilidade. (FRASER, 2020, p.265)

As mulheres são definidas em oposição aos homens, sendo vistas como desprovidas de autonomia, racionalidade e capacidade de agir como sujeitos políticos. Em contraste, são percebidas como dóceis, não competitivas e confinadas ao espaço doméstico. O universo feminino é moldado por uma série de negações, onde as mulheres são consideradas "o outro" sob padrões masculinos que reservam aos homens o papel de seres racionais e desvinculados do corpo, enquanto as mulheres são diretamente associadas à esfera corporal (FRATESCHI, 2014).

Mas as empresas exigem das mulheres o comportamento e as características do padrão universal masculino. As empresas funcionam sob esse padrão e estrutura. E isso dificulta o caminho profissional das mulheres e possibilitam aos homens um caminho livre, sendo um dos poucos obstáculos a serem enfrentados, um outro homem.

Os conceitos de carreira apresentados na literatura são, em grande parte, baseados em estudos focados nas experiências masculinas. Esses conceitos não capturam a complexidade das trajetórias femininas, que são marcadas por estereótipos, preconceitos e discriminações sociais historicamente construídas. Isso faz com que homens e mulheres vivenciem formas distintas de inserção e permanência no mercado de trabalho. Atividades que não geram lucros, como o cuidado com os filhos, são desvalorizadas e vistas como de menor importância. A expressão "mulher do lar", por exemplo, reforça a ideia de que quem não gera renda "não trabalha". Mães que têm empregos fora de casa geralmente precisam contratar outra mulher para cuidar dos filhos, evidenciando o desprezo pelo cuidado como trabalho legítimo. Para os homens, essa função só é reconhecida socialmente em situações excepcionais, como quando são viúvos ou abandonados, sendo então vistos como heróis por conciliarem trabalho e cuidados familiares (MUSKAT *in* TEPERMAN, 2020).

Homens e mulheres começam suas trajetórias profissionais em igualdade de posições, como se partissem do mesmo ponto. No entanto, os homens geralmente seguem uma trajetória linear, enfrentando menos obstáculos, já que, culturalmente, a responsabilidade masculina é exclusivamente, concentrar-se na carreira. Por outro lado, o caminho feminino se assemelha a um labirinto, onde, a cada curva, precisam lidar com estereótipos relacionados à responsabilidade pelos afazeres domésticos, interrupções que minam sua confiança e todas as questões que envolvem a maternidade e o cuidado. Muitas acabam ficando pelo caminho, deixando poucas que conseguem encontrar sua rota através desse labirinto (VAZ, GALLON, FRAGA, 2023).

Claudia Goldin (2021), em sua pesquisa constata que homens tendem a ocupar cargos com horários mais imprevisíveis e rígidos, mais valorizados e com maiores remunerações, enquanto

as mulheres buscam maior flexibilidade, por serem responsáveis pelo cuidado da casa, dos filhos, da família, o que faz com que as mulheres, em média, ganhem menos, mesmo trabalhando o mesmo número de horas. Além disso, esses empregos oferecem melhores oportunidades de crescimento na carreira, fazendo com que elas recebam menos promoções ao longo do tempo, resultando em desigualdade de gênero. As normas de gênero são a principal razão pela qual as mulheres escolhem esses empregos mais flexíveis e previsíveis desde o início. Para a pesquisadora:

A boa notícia? Não é você; é o sistema. A má notícia: não é você; é o sistema. Mesmo uma mulher que está recebendo um salário que poderia ser verificado como "justo e imparcial" ainda pode ganhar menos do que um homem comparável na mesma profissão se ela não puder dedicar mais horas ou estar disponível por causa das restrições da família e dos filhos. Apesar das nossas melhores intenções e muitas vitórias no longo caminho para a igualdade, a diferença salarial entre homens e mulheres persiste. (GOLDIN, 2021, p. 186 – tradução livre)

De acordo com pesquisas realizadas tanto no Brasil quanto no mundo, constata-se a baixa representatividade de mulheres em posições de trabalho de liderança nas empresas no país, o que comprova que os papéis sociais atribuídos a homens e mulheres pela divisão sexual do trabalho, encontram-se estruturados nas empresas. Os dados da última pesquisa Panorama Mulheres (TALENSES GROUP; INSPER, 2023) demonstram que somente apenas 17% dos cargos de presidência das empresas no Brasil são ocupados por mulheres.

E apesar o baixo percentual o número é um avanço, já que em 2019, apenas 13% das posições de presidência eram ocupadas por mulheres e em 2017, primeiro ano da pesquisa, elas eram apenas 8% das pessoas presidentes nas empresas.

E essa situação se repete em todo o mundo. Segundo pesquisa Global Gender Gap Report 2024, do Fórum Econômico Mundial, segundo o levantamento, se mantido o ritmo atual de progresso, o mundo levará 152 anos para alcançar a plena paridade de gênero. Isso representa uma leve melhoria em relação ao estudo de 2022, que estimava 169 anos até a paridade e que, embora nenhum país tenha alcançado a paridade total, 97% das economias incluídas na edição de 2024 do estudo reduziram mais de 60% da lacuna de gênero, em comparação com 85% em 2006, considerando todos os índices calculados pelo estudo.

Em 2024, o estudo demonstra que a representação das mulheres na força de trabalho continua abaixo da dos homens em quase todos os setores e economias, representando 42% da força de trabalho global e 31,7% das lideranças seniores. As posições de alta liderança permanecem de difícil acesso para as mulheres, a nível mundial, o que o estudo chama de "queda global para o topo": em 2024, a ascensão do nível de entrada para alta liderança é marcada por uma diferença de 21,5 pontos percentuais na representação. Enquanto as mulheres estão próximas de ocupar quase metade das posições de nível de entrada, elas representam menos de um quarto dos cargos de alta liderança. Anunciada em edições passadas como uma tendência promissora, a

contratação feminina para cargos de liderança começou a deteriorar, de 37,5% para 36,9% em 2023, e continuou caindo no início de 2024 para 36,4%, abaixo dos níveis de 2021.

De acordo com a mesma pesquisa, no Brasil, em 2019, 62,6% dos cargos gerenciais eram ocupados por homens, enquanto 37,4% eram ocupados por mulheres. A desigualdade entre mulheres brancas e homens brancos era maior do que entre mulheres negras ou pardas e homens da mesma cor ou raça. Esse resultado pode ser atribuído ao fato de que a maior disparidade de gênero foi observada entre os 20% da população ocupada com os maiores rendimentos do trabalho principal (77,7% contra 22,3%), onde se concentram as pessoas brancas. Isso revela que as mulheres estão ainda mais sub-representadas em cargos gerenciais de maior remuneração.

O relatório "Women in Business 2024" publicado pela Grant Thornton, revela um aumento de 1,1% na percentagem de cargos de liderança femininas, passando de 32,4% em 2023 para 33,5% em 2024. Quando a pesquisa foi iniciada, em 2004, apenas 19,4% dos cargos de liderança eram ocupados por mulheres. Sem um foco maior nesta questão, no ritmo atual a equidade de gênero nos cargos de liderança não será alcançada até 2053, de acordo com as projeções da pesquisa.

Os dados comprovam que mesmo com todas as políticas afirmativas de igualdade de gênero e diversidade, que hoje as empresas buscam implementar, estamos muito longe de alcançar a paridade. As políticas e medidas tomadas pelas empresas até o momento, demonstram uma leve melhora nos números, mas ainda muito longe do ideal. Pela análise dos dados percebe-se que um dos fatores para que o número de mulheres que alçam as maiores posições seja tão desigual, esteja no fato de que ao longo da carreira elas não são incentivadas a subir nas hierarquias empresariais. Ao terem que desempenhar dois papéis – o de profissionais e o de cuidadoras – enfrentam uma sobrecarga de trabalho muito maior do que a dos homens, o que dificulta, ou muitas vezes impede, seu crescimento profissional dentro das empresas.

Para que se alcance a paridade e equidade de gênero nas empresas nas posições de liderança, é fundamental promover uma cultura inclusiva, implementando ações afirmativas e garantindo representatividade. Isso envolve preparar mais mulheres para assumir esses papéis e oferecer exemplos que sirvam de inspiração e motivação. Além disso, é essencial atuar na redução de barreiras, tanto conscientes quanto inconscientes, envolvendo equipes e lideranças no diálogo como agentes centrais da transformação. Embora a igualdade de tratamento e a equidade de oportunidades entre homens e mulheres sejam direitos reconhecidos e progressivamente alcançados em diversas partes do mundo, a inclusão ainda enfrenta desafios significativos, ocorrendo de forma lenta e, muitas vezes, em condições desfavoráveis, tanto no ambiente corporativo quanto fora dele (GOLDENBERG, 2023).

Mais do que isso, é imprescindível que as empresas revejam seus valores e estruturas pela lente da desigualdade de gênero. Para Hélène Périvier, “a sub-representação das mulheres em cargos de direção é, em parte, devida ao fato de serem discriminadas nas promoções: em

circunstâncias iguais, a probabilidade de uma mulher ter acesso a um escalão superior é inferior à de um homem” (2023, p. 154).

A baixa presença de mulheres nos conselhos de administração é, em grande parte, consequência de processos desiguais e práticas discriminatórias que restringem suas oportunidades de alcançar posições de liderança.

A pesquisa realizada pelo IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (2024), chamada “Análise da participação das mulheres em conselhos e diretorias das empresas de capital aberto” analisou 389 companhias de capital aberto, que estão distribuídas pelos seis segmentos de negociação da B3, e que possuem, conjuntamente e ao todo, 6.160 profissionais atuando em seus conselhos de administração, conselhos fiscais, diretoria, ou, concomitantemente, no conselho de administração e na diretoria. Apesar de existirem 6.160 profissionais atuando nas companhias de capital aberto, o estudo evidenciou, que o número de mulheres em posições de liderança nessas companhias ainda é incipiente: das 6.160 posições existentes, apenas 15,2% são ocupadas por elas. Ressaltamos que as 938 posições de liderança ocupadas por mulheres na amostra não correspondem necessariamente a indivíduos distintos, já que algumas dessas profissionais desempenham funções em mais de uma empresa ao mesmo tempo (2024).

É indiscutível o papel das empresas no combate à desigualdade de gênero. A responsabilidade social corporativa pode ser uma importante ferramenta na redução das desigualdades de gênero no mercado de trabalho e no ambiente corporativo. Para Goldin (2021) se as empresas conseguissem funcionar de maneira eficiente, sem demandar jornadas excessivamente longas ou em ritmo acelerado, os custos com compensações elevadas por horas extras poderiam ser eliminados. Com isso, os pagamentos adicionais destinados a quem lida com horários irregulares e extenuantes deixariam de ser necessários. Essa transformação teria o potencial de diminuir as desigualdades e promover maior equilíbrio nas responsabilidades entre os casais.

Como vimos, modelo atual do trabalho das empresas somente corrobora e aprofunda as desigualdades de gênero. Como a responsabilidade social corporativa pode contribuir para o alcance da equidade de gênero? Para além das obrigações legais, desde licenças maternidade e paternidade, igualdade de salários, é preciso que as empresas escolham serem agentes de transformação para acabar com as desigualdades. A escolha por eliminar as estruturas de gênero patriarcais, acolhendo o trabalho do cuidado como trabalho humano, universal e não exclusivamente das mulheres deve ser um objetivo das empresas e a responsabilidade social corporativa um instrumento no alcance da equidade, como veremos a seguir.

### **3.3. A RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA, A EQUIDADE E O CUIDADO: O PAPEL DAS EMPRESAS NA PARIDADEDE GÊNERO**

O alcance da equidade de gênero deve ser um objetivo da sociedade como um todo, tanto

para os Estados, com o desenvolvimento de políticas sociais que possibilitem equidade entre homens e mulheres em todos os aspectos da vida, quanto das empresas, como agentes econômicos que impactam diretamente a sociedade. A atividade empresarial exige uma postura ética e responsável, fundamentada em boas práticas de governança e em uma cultura de conformidade que respeite as normas trabalhistas, promovendo benefícios ao meio social. Refletir sobre a importância da diversidade, equidade e inclusão, bem como o papel das empresas na transformação de padrões culturais e na valorização das diferenças, especialmente no que diz respeito à questão de gênero, é uma necessidade urgente em uma sociedade marcada por desigualdades estruturais. Para Connell,

A acumulação na economia global é organizada principalmente por grandes corporações e mercados globais. Ao mesmo tempo, os regimes de gênero das instituições lhes permitem usar o trabalho e aplicar os produtos do trabalho conjunto de homens e mulheres de maneira generificada. A forma como se distribuem os lucros – mediante uma estrutura de salários e pacotes de benefícios – tende a favorecer os homens, sobretudo aqueles de classe média. [...] Onde há divisão de gênero no trabalho em relação às ocupações – como homens sendo a maioria em transações de engenharia e de mecânica e as mulheres em trabalhos de artes e serviços – haverá uma divisão nos sistemas educacionais que preparam as pessoas para esse trabalho. (2015, pag. 167)

No século XXI, para alcançar um crescimento sustentável e uma prosperidade duradoura, as empresas precisam atender às demandas de diversos *stakeholders*, indo além dos interesses exclusivos dos acionistas e da simples maximização do lucro, sem deixar de lado a importância da geração de valor social. As empresas são cada vez mais demandadas a atuarem como agentes de transformação social e ambiental, tanto dentro de seus estabelecimentos, quanto na sociedade.

Os guias de boas práticas, políticas internas, códigos de conduta e ética são instrumentos utilizados pelas empresas para demonstração de seus valores, missão, princípios, para a sociedade e como pretendem atuar como agentes de transformação social, muito além somente do seu valor econômico.

A responsabilidade social corporativa e as práticas ESG são utilizadas para agregar valor financeiro às empresas. Consumidores, acionistas, empregados, fornecedores, investidores e financiadores, toda a cadeia de *stakeholders*, dão cada vez mais importância a tais práticas. A melhoria das condições e relações de trabalho, com o estímulo à políticas de inclusão e diversidade, dentro e fora da empresa é um dos métodos mais utilizados pelas empresas atualmente. Se a sociedade não é homogênea, não faz sentido que as empresas o sejam. As discussões sobre a inclusão e diversidade nada mais são do que o necessário olhar das empresas para as desigualdades sociais: a admissão de que elas existem e que o papel das organizações empresariais é fundamental para resolver as desigualdades. E ao atuarem como agentes transformadores sociais as empresas ganham em competitividade, mercado consumidor e investimentos. É na diversidade que nasce a inovação, perspectivas de análises de situações sob pontos de vistas diferentes e formas diferentes de soluções. E isso é um fator de extrema relevância

para a longevidade dos negócios e competitividade.

Seguindo essa tendência, a nova economia inclusiva tem demandado das empresas a adoção de práticas que promovam a inclusão, especialmente por meio da contratação de pessoas pertencentes a grupos historicamente marginalizados. Isso ocorre porque o público consumidor e os investidores estão cada vez mais atentos a essas questões. Hoje, não é suficiente oferecer apenas produtos e serviços de qualidade; é igualmente essencial adotar boas práticas de governança e compliance que reforcem a diversidade, a equidade e a inclusão no ambiente corporativo (MOMM, BARACT, 2024).

E considerar a equidade de gênero, como premissa em todos os processos, é fundamental para a criação de ambientes inclusivos e diversos. A integração da diversidade e da equidade aos objetivos das empresas é um aspecto fundamental para que a inclusão seja um projeto sólido. Atualmente, temos algumas empresas que desenvolveram políticas de valorização da diversidade, para atrair, reter e desenvolver os melhores talentos, para quebrar as barreiras de gênero, por exemplo.

Antes de tudo, uma empresa socialmente responsável deve tomar como primeira ação a implementação efetiva de uma agenda de diversidade e equidade de gênero, sendo essencial o engajamento dos administradores e da liderança sênior das empresas. A equidade deve ser um pilar estrutural da cultura das empresas e deve estar clara para todos os *stakeholders*, assumindo o compromisso pela equidade de gênero, com metas e prazos estabelecidos, bem como o acompanhamento dos resultados ao longo do tempo, com métricas e indicadores objetivos, sendo imprescindível que as iniciativas sejam tomadas em todos os níveis hierárquicos.

Uma política de diversidade não pode ignorar o fato de que quando se fala de equidade, as empresas precisam considerar em seus planos a compreensão de que a escolha pela manutenção dos valores patriarcais da divisão sexual do trabalho, que gera o absoluto desequilíbrio entre homens e mulheres no trabalho do cuidado, afeta as mulheres no mercado de modo brutal e não permitirá o alcance da equidade.

Em 2024, o Instituto Ethos lançou estudo Perfil social, racial e de gênero das 1.100 maiores empresas do Brasil e suas suas ações afirmativas (2023-2024), que utilizou como base da pesquisa a lista das 1.000 maiores empresas do Brasil e das 100 maiores instituições financeiras, segundo a revista Valor 1000 de 2022<sup>45</sup>, editada pelo jornal Valor Econômico, no ano de 2022, sendo composta pelo setor da indústria (42,7%), seguido pelo setor de serviços (39,7%) e pelos setores de alimentos/produtos agrícolas e comércio (que somaram 17,6% juntos). Das empresas participantes, 78,2% informaram implementar ações afirmativas ou políticas e iniciativas voltadas para a diversidade, equidade e inclusão como uma prioridade para as empresas, com foco especial

---

<sup>45</sup> O ranking das empresas utilizado como base na pesquisa pode ser encontrado em: <https://infograficos.valor.globo.com/valor1000/rankings/ranking-das-1000-maiores/2022>



na promoção da igualdade de gênero e que as mulheres têm sido o grupo mais priorizado nas ações práticas empresariais: 51,6% das empresas respondentes que, desenvolvem alguma política ou ação afirmativa, têm metas para ampliar a representação de mulheres em cargos de liderança (ETHOS, 2024).

E mesmo com os indicativos acima a paridade entre homens e mulheres não avança em níveis significativos, apesar das iniciativas que as empresas vêm tomando, tais como políticas afirmativas para contratações de lideranças femininas para os mais diversos cargos da hierarquia organizacional, criação de grupos de afinidade, comitês de empregados para debater ações voltadas à equidade de gênero, que podem trazer insights interessantes para as empresas, e até mesmo a vinculação da remuneração variável dos executivos às métricas para contratação de mulheres em todos os níveis hierárquicos, os resultados ainda são poucos.

A consultoria Mckinsey (2023), publicou a quarta edição do relatório Diversity Matters, sobre o valor holístico da diversidade nas empresas e seus impactos nos resultados, compilando dados de 1265 empresas, 23 países e seis regiões do mundo. O relatório ampliou o foco pesquisa e entrevistas para além da relação entre diversidade e desempenho financeiro, explorando pela primeira vez o impacto holístico<sup>46</sup> da diversidade nas comunidades, na força de trabalho e no meio ambiente. Neste relatório, além de se constatar que as empresas com quadros executivos mais diversos terem um desempenho financeiro superior, chegando a 39% mais retorno do que as demais empresas, empresas onde a diversidade étnica e de gênero das equipes executivas está no quartil superior da pesquisa são, em média, 9% mais propensas a superarem o desempenho seus pares. Esses resultados reforçam a ideia de que os benefícios trazidos pela diversidade permeiam toda a alta liderança corporativa, alcançando inclusive o Conselho de Administração, responsável por tomar decisões estratégicas relacionadas a políticas de diversidade, equidade e inclusão em toda a empresa.

Mas para além dos dados financeiros, no relatório de 2023, foi ampliado o escopo da pesquisa com um foco maior nos impactos sociais e ambientais das políticas de DEI<sup>47</sup> e, apesar das dificuldades de medir tais impactos nos relatórios gerenciais, a pesquisa constatou que mais da metade das empresas analisadas demonstra um desempenho positivo no que diz respeito ao engajamento comunitário. Equipes de liderança diversificadas podem desempenhar um papel crucial na promoção desse engajamento, contribuindo para fortalecer a postura ética, o foco na comunidade e a reputação geral da organização. De maneira geral, segundo o estudo, as empresas apresentam uma forte conexão entre a diversidade em cargos de liderança estratégica e diversos

---

<sup>46</sup> Por impacto holístico, apresentamos a definição da pesquisa: “Embora o desempenho financeiro ano contra ano continue sendo crítico, as empresas cada vez mais aspiram a ter impacto positivo e duradouro em todos os *stakeholders* – este é o princípio central do chamado capitalismo de *stakeholders*. O que vale dizer que, cada vez mais, as empresas estão levando em conta os interesses e as necessidades de uma gama mais ampla de partes interessadas (incluindo funcionários, clientes e investidores), priorizando objetivos sociais e ambientais, e buscando crescimento sustentável e inclusivo – ou seja, aquilo que chamamos de impacto holístico.” (Mckinsey, 2023)

<sup>47</sup> DEI – Diversidade, Equidade e Inclusão

indicadores que refletem impactos abrangentes na força de trabalho, na comunidade e nas questões ambientais. Essa correlação se mostrou consistente em todos os setores analisados (McKinsey, 2023).

Iniciativas como recrutamento às cegas, estabelecendo somente aspectos técnicos como critérios de avaliação, priorizar a promoção de mulheres a cargos de liderança, transparência e igualdade nas condições e negociações salariais, definição de metas internas, programas de mentoria para mulheres e grupos de discussão e conscientização dos homens estão entre as práticas mais comuns implementadas pelas empresas socialmente responsáveis e que tem a equidade de gênero como meta. Entre as práticas recomendadas, Goldenberg elenca:

1. Licença-maternidade e licença-paternidade estendidas: válidas para qualquer arranjo familiar, o ideal é que tenham duração de seis meses, no caso das mães, e de oito semanas, no caso dos pais. A licença-maternidade é contínua, e pode ser iniciada 15 dias antes da data provável do parto, e a licença-paternidade pode ser utilizada de duas maneiras, a critério do profissional: contínua, a partir do nascimento do filho, ou em dois períodos de quatro semanas, sendo as primeiras quatro a partir do nascimento do filho e as outras quatro dentro do período de um ano. Aconselhamos pais que tenham parceiras inseridas no mercado de trabalho que pensem em usufruir de quatro semanas no momento de retorno da mãe ao trabalho, aumentando o tempo de convivência do filho com os pais.
2. Licença para adoção e licença para casais homoafetivos: Válida para qualquer arranjo familiar, é oferecida aos profissionais que adotarem um filho de até 12 anos de idade, e tem características semelhantes à licença-maternidade oferecida para pais biológicos ou heteroafetivos. Salienta-se o compromisso com a valorização da diversidade e com a inclusão de todos os tipos de arranjo familiar, deixando de reforçar papéis fixos impostos pela sociedade na criação dos filhos.
3. Jornadas de trabalho flexíveis: oferecer opções de flexibilidade para mães que queiram vivenciar os primeiros momentos de seus filhos de forma mais presente. Podem ser horários de trabalho reduzidos, regime de homeoffice, com ou sem alteração da carga diária de trabalho, adequação do tipo de trabalho para viabilizar cumprimento da jornada de 8 horas, evitando horas extras ou viagens.
4. Creche/AuxílioCreche/AuxílioBabá: pode ser praticado com a contratação direta do serviço ou como um valor de reembolso para aqueles que, ao retornarem de licença, optarem por colocar os filhos em creches ou aos cuidados de empregados domésticos, como babá.
5. Política de repetição de rating: Muitas mulheres são prejudicadas na avaliação por ficarem ausentes durante a licença maternidade. Por isso recomendamos que mães que estiveram em licença-maternidade e tenham sido avaliadas com performance acima do esperado no ciclo anterior possam repetir sua avaliação, sem burocracia. A política busca minimizar os vieses sobre a maternidade na hora da avaliação dessas profissionais.
6. Substituição da vaga no período de licença: outro ponto, que requer atenção é a gestão deste período de ausência das colaboradoras e a substituição delas neste período. O ideal é que a substituição seja feita por mais de um profissional ao longo do período de licença, de preferência provenientes de cargos mais baixos na hierarquia do que o cargo da profissional, de forma que não almejem substituí-las e que a empresa possa utilizar este período como treinamento em serviço. Assim, quando elas voltarem da licença, os cargos ainda são delas.
7. Metas de acompanhamento: criação de metas e processos de acompanhamento para aumentar os números relativos ao retorno de mulheres após o cumprimento da licença-maternidade. (2023, p. 76-77).

Ao analisarmos as propostas para aumentar a equidade de gênero nas empresas, nota-se a ausência de políticas de DEI que tratem da necessidade do reequilíbrio de funções de homens e

mulheres<sup>48</sup> no trabalho do cuidado, para além da extensão do período da licença paternidade.

As iniciativas empresariais frequentemente refletem um viés maternalista, focando na ampliação de direitos relacionados à reprodução, com prioridade para as mulheres se referem aos cuidados com os filhos na primeira infância. Essa abordagem reforça a ideia predominante de que o cuidado é uma responsabilidade exclusivamente feminina. Como resultado, perpetuam-se estereótipos de gênero que intensificam as desigualdades e as desvantagens entre homens e mulheres, tanto na divisão das tarefas domésticas quanto na inserção e progressão no mercado de trabalho (TEIXEIRA; GÓIS, 2015).

E o trabalho do cuidado não termina na primeira infância dos filhos. Como vimos, as mulheres se encarregam de todas as tarefas necessárias não só no cuidado das crianças, mas também da casa, dos idosos, da família como um todo. Enquanto os homens não forem responsabilizados pelo exercício do trabalho do cuidado na mesma proporção que as mulheres, não alcançaremos a equidade de gênero. E se as empresas não fizerem a escolha por responsabilizar os homens no trabalho do cuidado, as desigualdades se perpetuarão. Sim, escolha. Pois a manutenção dos padrões existentes também é uma escolha, dos Estados, das empresas e da sociedade como um todo. Aceitar essa realidade, ao invés de contorná-la, é uma escolha que precisa ser feita pelas empresas e se alinha plenamente com o conceito de responsabilidade social corporativa, objetivando uma mudança na cultura organizacional, e na forma de agir dos colaboradores e da liderança, bem como na sociedade. Para Carme Díaz Corral:

Colocar o cuidado na agenda significa colocar no centro da preocupação da política pública a sustentabilidade da vida. Agir em sentido positivo nessa área permitirá ampliar as possibilidades das pessoas escolherem a vida que desejam viver e criar sociedades sustentáveis em termos vitais. (CORRAL, 2022, pag. 160)

Nas empresas é comumente aceito que uma mulher se atrase ou se ausente do trabalho para, eventualmente, cuidar de responsabilidades familiares, como levar um filho ou um dos pais ao médico. No entanto, essa mesma aceitação raramente se aplica aos homens. Paradoxalmente, essa suposta tolerância exclusiva em relação às mulheres acaba sendo um entrave para o avanço de suas carreiras. Na prática, assume-se que essas responsabilidades pelo cuidado possam dificultar a capacidade da mulher de assumir posições de maior responsabilidade na empresa, enquanto no caso dos homens essas situações geralmente não são sequer consideradas, com a presunção de que não ocorrerão. Se essas suposições, que no fundo são viéses e preconceitos de

---

<sup>48</sup> Entendemos que não se trata de equacionar o gênero como neutro nas empresas, ou instituir políticas de promoção de equidade que não levem em conta os reais papéis sociais das mulheres. Entendemos correto o posicionamento de Connell sobre o tema: Todas as empresas têm políticas internas para igualdade de gênero, e a maioria dos participantes as apoia. Mas o seu apoio toma uma forma específica, que não é de maneira alguma um compromisso com as ideias feministas de progresso para as mulheres. Em vez disso, é um compromisso com o princípio de *neutralidade de gênero* na organização. (CONNEL, 2016, p. 127)

gênero, forem descartadas e, a partir desse ponto, a avaliação da adequação de um profissional para uma posição na empresa, seja homem ou mulher, for baseada exclusivamente em sua competência técnica e comportamental para a função, sem considerar os fatores externos que fazem parte da vida cotidiana das mulheres, a equidade de gênero poderá ser efetivamente aplicada na prática.

A responsabilidade de eliminar esses preconceitos recai sobre as empresas. Mesmo que os homens desejem assumir determinados papéis e responsabilidades em suas vidas pessoais, isso só será possível se houver o apoio e o incentivo das organizações, que precisam reconhecer e valorizar essas práticas do cuidado como práticas humanas, sem o viés de gênero que a acompanha. Sem essa validação, esse obstáculo continuará a existir e não será superado.

Para Goldin,

Precisamos que os homens reduzam seu ritmo no trabalho, apoiem seus colegas que estão em licença parental, votem a favor de políticas públicas que subsidiem o cuidado infantil e pressionem suas empresas a abandonarem práticas excessivamente exigentes, deixando claro que suas famílias valem mais do que seus empregos. Os sonhos não se realizarão, e as aspirações não serão facilmente alcançadas, a menos que os homens sejam incluídos no restante dessa jornada. (2021, p. 235)

A partir do conceito de que as empresas surgiram e se estruturaram tendo como base uma estrutura de gênero, na qual o cuidado, o trabalho de reprodução social e a formação e criação dos futuros cidadãos é relegado às mulheres e, como premissa, se mantém o homem e seu papel social pautado no patriarcado e na divisão sexual do trabalho, por mais que se avance em políticas de equidade, essa não será objetivamente alcançada. A sobrecarga de tarefas e papéis impostos às mulheres será sempre um fator de discriminação e desigualdade. As empresas têm o dever de serem agentes importantes nessa mudança.

O World Bank, em seu relatório *Women, Business and the Law 2.0* (2024), atesta que em todo o mundo, 3,9 bilhões de mulheres - metade da humanidade - enfrentam barreiras legais que afetam sua participação econômica. O índice de marcos legais *Women, Business and the Law 2.0*, relata uma pontuação média global de 64,2 de um score máximo de 100, indicando uma lacuna significativa na igualdade de gênero perante a lei ao redor do mundo. Notavelmente, nenhuma das 190 economias atinge uma pontuação de 100, demonstrando as persistentes lacunas de gênero em todo o mundo.

De acordo com o mesmo estudo, três dimensões moldam o empoderamento econômico das mulheres: direitos legais robustos que fornecem uma base para a igualdade, estruturas de apoio que facilitam a implementação prática desses direitos e a realização tangível dos direitos das mulheres na prática, com políticas, incentivos e engajamento de toda a sociedade. Alcançar o verdadeiro empoderamento econômico das mulheres requer abordar e avançar em cada uma dessas dimensões (WORLD BANK, 2024). E as empresas devem atuar como agentes de mudança,

assumindo sua responsabilidade em transformar o ambiente de trabalho num lugar que, além de reconhecer e trabalhar para reduzir as desigualdades e dificuldades para as mulheres, responsabilizar os homens, como agentes também responsáveis pelo trabalho do cuidado.

A reprodução social está intrinsecamente ligada ao cuidado com os indivíduos vulneráveis. A dependência biológica e a vulnerabilidade são características inevitáveis da condição humana, tornando-as uma responsabilidade coletiva e social. O conceito de justiça deve exigir que a sociedade reconheça que o trabalho de cuidar dos outros traz benefícios amplos para o coletivo. Além disso, a busca pela igualdade requer a valorização desse trabalho, que deve ser adequadamente recompensado e apoiado pelas instituições, empresas e pela sociedade como um todo.

O trabalho do cuidado é um trabalho humano. Cuidar das próximas gerações que formarão a mão de obra para que as empresas continuem a existir e exercer seus negócios deve ser entendido como um trabalho de todos – homens e mulheres. Assim como cuidar dos idosos, da casa, das redes familiares. Conforme apresenta Fraser,

A economia capitalista depende – pode-se dizer, vive a custa – de atividades de provimento, cuidado e interação que produzem e mantêm vínculos sociais, embora não atribua a elas o valor monetizado e as trate como se fossem gratuitas. Chamada por diversos nomes, como “cuidado”, “trabalho afetivo” ou “subjetivação”, essa atividade forma os sujeitos humanos do capitalismo, sustentando-os como seres naturais encarnados e, ao mesmo tempo, constituindo-os como seres sociais, formando o *habitus* e o *ethos* cultural no qual se movimentam. O trabalho de dar a luz, e socializar a juventude é central para esse processo, assim como cuidar de pessoas idosas, manter as casas, construir comunidades e sustentar sentidos compartilhados, disposições afetivas e horizontes de valor que sustentam a cooperação social. [...] Assim compreendido de forma ampla, o trabalho da reprodução social é essencial em qualquer sociedade. Nas sociedades capitalistas, no entanto, ele assume outra função, mais específica: produzir e repor as classes que têm sua força de trabalho explorada pelo capital para esse obter mais-valor. Ironicamente, portanto, o trabalho do cuidado produz o trabalho que o sistema chama de “produtivo”, mas é, ele próprio, considerado “improdutivo” [...] Mas seja onde for realizada e seja remunerada ou não, a atividade de reprodução social é necessária para o funcionamento do capitalismo. [...] É apenas graças ao trabalho doméstico, à criação dos filhos, ao cuidado afetivo e a uma variedade de atividades relacionadas que o capital obtém uma força de trabalho com qualidade e em quantidade adequada para suas necessidades. A reprodução social é precondição indispensável para a produção econômica em uma sociedade capitalista. (FRASER, 2024, pag. 92-93)

O aprimoramento das políticas e o enfrentamento da questão do cuidado deveria ser o ponto de partida das empresas, sob a ótica da responsabilidade social corporativa, chamando os homens, que são maioria dentro dos quadros de empregados no mundo todo, a exercerem suas tarefas como cuidadores tanto quanto as mulheres. E as iniciativas nesse sentido ainda são muito incipientes, como vimos, limitadas as questões do cuidado na primeira infância. Entendemos que dessa maneira, quando os homens forem chamados à assumir seus papéis como cuidadores, ao lado das mulheres pelas empresas, ou seja, no local público que sempre os pertenceu e validou os privilégios masculinos, as estruturas de gênero comecem a se desfazer.

Enquanto as empresas não levarem em conta os papéis sociais de gênero, desempenhados

por homens e mulheres, e encararem o trabalho do cuidado como trabalho humano, ressignificando os papéis e imputando aos homens também o trabalho do cuidado, elas continuarão atuando como agentes de perpetuação das desigualdades, impedindo as mudanças nas estruturas de gênero, para alcance da equidade.

O papel ativo das empresas na educação e na cobrança de seus colaboradores para a equidade no trabalho do cuidado e o desenvolvimento de metas claras, objetivas e mensuráveis em suas políticas, entendemos ser fundamental para que os avanços na equidade de gênero, poucos mas importantes até então alcançados, se solidifiquem e comecemos a caminhar no sentido da equidade de papéis entre homens e mulheres para a criação de uma sociedade justa e equânime.

A partir da compreensão de que o gênero é uma estrutura social, que ancora a divisão entre o público e o privado, o trabalho e o cuidado, e a importância de se redefinir os papéis de homens e mulheres na sociedade, essa estrutura pode acabar. Segundo Connell,

Uma estrutura das relações não decide mecanicamente como as pessoas ou grupos agem. Esse é o erro do determinismo social, e ele não é menos defensável do que o determinismo biológico. Mas uma estrutura de relações certamente define as possibilidades para a ação e suas consequências. Em uma ordem de gênero fortemente patriarcal, as mulheres podem ser impedidas de ter acesso à educação e a liberdades pessoais, enquanto os homens podem ser excluídos de estabelecer conexões emocionais com crianças. [...] A estrutura social condiciona a prática. No entanto, estruturas não são anteriores à vida cotidiana. Estruturas sociais são atualizadas (tornadas atos) pela atividade humana ao longo do tempo e historicamente criadas. Relações de gêneros são atualizadas quando continuamos nos envolvendo em “modos de comportamento generificados”. (CONNELL, 2015, p. 156)

Para superar o androcentrismo e o sexismo presentes nas empresas, exige-se a transformação dos valores culturais, assim como suas manifestações legais e práticas, que favorecem a masculinidade e negam às mulheres as mesmas condições e direitos. E as empresas devem assumir seu papel nessa transformação social. Quem cuida está formando os futuros cidadãos que serão trabalhadores e funcionários das empresas. Ou cuidando de quem já passou uma vida exercendo esse papel, no caso dos idosos.

O cuidado precisa ser entendido como uma parte essencial do cotidiano de todas as pessoas. Suas formas e intensidades diferem, pois a vulnerabilidade varia ao longo da vida, sendo maior em fases como a infância e a velhice, e também durante a vida adulta, devido a condições físicas específicas, enfermidades ou fatores sociais. E quem cuida são as mulheres. Sob essa perspectiva, as empresas também se apropriam do resultado do trabalho do cuidado, de forma gratuita, realizado pelas mulheres. Para Frederici,

O trabalho doméstico é muito mais do que limpar a casa. É servir aos assalariados física, emocional e sexualmente, preparando-os para o trabalho dia após dia. É de cuidar das nossas crianças – os trabalhadores do futuro –, amparando-as desde o nascimento e ao longo da vida escolar, garantindo que o seu desempenho esteja de acordo com o que é esperado pelo capitalismo. Isso significa que, por trás de toda fábrica, de toda escola, de todo escritório, de toda mina, há o trabalho oculto de milhões de mulheres que consomem

A presença feminina em espaços públicos, organizações, processos de governança e cargos de liderança tem o potencial de desconstruir estereótipos e impulsionar alterações em leis e políticas que promovam equidade. Amplificar as vozes femininas e garantir sua participação ativa na tomada de decisões nas empresas pode enriquecer os debates, trazendo à tona alternativas que poderiam passar despercebidas. Uma maior inclusão de mulheres no parlamento introduz novas pautas, como a elaboração de leis que consideram as questões de gênero. Quando mulheres ocupam cargos de CEO e posições em conselhos administrativos, mudanças positivas na comunicação corporativa têm sido observadas. Garantir a participação feminina nos processos decisórios não é apenas um direito das líderes, mas também um avanço em prol de todas as mulheres e de seus direitos. “Abrir portas para mulheres líderes também abre portas para aprender com suas experiências e insights, ampliando a diversidade.” (GSNI, 2023).

Muito se discute atualmente sobre o futuro do trabalho em razão do avanço da tecnologia, robotização e os avanços da inteligência artificial. Nesse cenário, Abbott (2017) ressalta que os avanços exponenciais em computação, inteligência artificial e robótica estão impulsionando a automação em uma variedade cada vez maior de setores e aplicações. Como resultado dessas inovações contínuas, acadêmicos e profissionais da indústria têm projetado, com significativa confiança, a possibilidade de um fenômeno conhecido como "desemprego tecnológico" em larga escala num futuro próximo. Esse conceito descreve a eliminação de empregos decorrente diretamente do progresso tecnológico.

Nas palavras de Harari, tais eventos:

podem em breve excluir bilhões de humanos do mercado de trabalho e criar uma nova e enorme classe sem utilidade, levando a convulsões sociais e políticas com as quais nenhuma ideologia existente está preparada para lidar.

[...]

No século XX, as massas se revoltaram contra a exploração e buscaram traduzir seu papel vital na economia em poder político. Agora as massas temem a irrelevância, e querem freneticamente usar seu poder político restante antes que seja tarde. (HARARI, 2018, p. 28 e p. 39)

As transformações aceleradas que estão remodelando as indústrias globais geram diversas implicações para o mercado de trabalho, abrangendo desde a criação de novas oportunidades até desafios como a obsolescência de certas funções e a crescente demanda por habilidades atualizadas.

Mudanças disruptivas nos modelos de negócios prometem impactar profundamente o panorama do emprego nos próximos anos. De acordo com um relatório do World Economic Forum (2016), diversas tendências e fatores estão atualmente moldando e transformando indústrias em diferentes setores em escala global. Os efeitos dessas forças sobre o emprego são variados, abrangendo tanto impactos positivos quanto negativos.

Por um lado, essas transformações podem impulsionar a criação de novas oportunidades de trabalho, com o surgimento de empregos em setores inovadores ou na adaptação de setores tradicionais às novas realidades. Por outro lado, o deslocamento de postos de trabalho é uma possibilidade concreta, à medida que certas funções podem ser eliminadas ou substituídas. Esse fenômeno é frequentemente impulsionado pela automação, digitalização e outras inovações tecnológicas que tornam algumas ocupações obsoletas. (WEF, 2016). O desemprego massivo é uma preocupação ante a tantos avanços tecnológicos.

No entanto, Harari (2018) faz uma reflexão interessante. Ao tratar sobre a questão das mudanças que ocorrerão no campo do trabalho, das preocupações com o desemprego em massa que os avanços tecnológicos trarão, ante a substituição do trabalho humano pelas máquinas, assim se posiciona sobre o trabalho do cuidado:

É provável que as atividades de cuidado – de enfermeiras, crianças e idosos – continuem como um bastião humano por muito tempo. Realmente, como as pessoas estão vivendo mais e tendo menos filhos, a área de cuidados geriátricos provavelmente será a de crescimento mais rápido no mercado de trabalho humano. (HARARI, 2018, p. 47)

Aqui cabe o questionamento: caso num futuro próximo, o trabalho, os empregos forem drasticamente afetados pela revolução tecnológica que vivemos, será, então, o cuidado valorizado e bem remunerado? E mais: será que somente ante um cenário tão árido, terão os homens interesse na realização do trabalho do cuidado? Não temos as respostas para tais indagações, mas cabe a reflexão.

Harari afirma que “para lidar com as rupturas tecnológicas e econômicas inéditas do século XXI, precisamos desenvolver novos modelos sociais e econômicos o quanto antes.” (2018, p. 61). E, cabe às empresas também se engajarem nesse processo, sendo efetivos agentes de transformação.

A implementação de políticas e iniciativas voltadas para redefinir e desconstruir a percepção de que o trabalho de cuidado é uma responsabilidade exclusiva das mulheres, é necessária e fundamental para promover transformações sistêmicas na forma como o cuidado é valorizado e organizado na sociedade. Esses esforços devem incluir a promoção de políticas, programas, campanhas públicas e reformas nos currículos educacionais, tanto em escolas quanto em universidades. Essas medidas devem incentivar a participação ativa dos homens em papéis de cuidado, destacar a importância intrínseca do trabalho de cuidado e promover relações justas, não violentas e baseadas no cuidado (UN, 2024) Além disso, essas ações devem abranger o estabelecimento de normas e marcos legais destinados a eliminar estereótipos de gênero restritivos na mídia e na publicidade. As intervenções precisam adotar uma abordagem multissetorial, envolvendo diversos atores, como líderes comunitários e religiosos, influenciadores sociais, organizações da sociedade civil, a mídia, as empresas, ao mesmo tempo que abordam diferentes



níveis da sociedade, incluindo lares, comunidades, instituições e o público em geral (UN, 2024). E as empresas, atentas a sua responsabilidade social, são agentes fundamentais nessa necessária mudança.

Ao longo deste capítulo, destacamos que as empresas, refletem e perpetuam as desigualdades de gênero enraizadas na divisão sexual do trabalho, pois repetem em seus quadros organizacionais as mesmas estruturas de gênero que existem na sociedade patriarcal. As normativas culturais, históricas e patriarcais posicionaram os homens como protagonistas no espaço público e as mulheres como as principais responsáveis pelo trabalho do cuidado, configurando um desequilíbrio que atravessa o mercado de trabalho e as organizações empresariais. Essa estrutura impacta diretamente a equidade de oportunidades, promovendo disparidades salariais, acesso limitado às posições de liderança e a reprodução de estereótipos que restringem as trajetórias femininas.

Os dados apresentados evidenciam que, embora tenham ocorrido avanços nas políticas corporativas voltadas à diversidade e à inclusão, os progressos são ainda incipientes. Práticas como o recrutamento às cegas, licenças parentais ampliadas e grupos de afinidade representam passos significativos. Contudo, só atacar as consequências dessas desigualdades não é suficiente: É imprescindível abordar as causas estruturais que relegam o trabalho do cuidado como uma responsabilidade feminina, invisível e não remunerada e que geram consequências para as mulheres no mercado de trabalho e no desenvolvimento de suas carreiras até hoje, impactando suas escolhas, acesso a salários mais altos e alcance de posições de liderança.

A responsabilidade social corporativa (RSC), como ferramenta estratégica, emerge como uma oportunidade de transformação. Para tanto, as empresas devem adotar uma abordagem proativa, comprometendo-se a ressignificar os papéis sociais de gênero, promovendo a participação igualitária dos homens no trabalho do cuidado e reestruturando os modelos organizacionais que favorecem o masculino como padrão universal. Ao reconhecer o cuidado como um trabalho essencial à reprodução social e ao funcionamento do próprio capitalismo, as empresas podem ser agentes de mudança para a construção de um mercado de trabalho mais equitativo.

Os desafios são profundos, mas as soluções existem. Por meio de uma gestão inclusiva e responsável, que integre perspectivas de gênero em suas diretrizes e ações, é possível não apenas melhorar os índices de diversidade, mas também impulsionar a inovação, a produtividade e o desenvolvimento sustentável. Assim, o papel das empresas vai além da busca por lucro: inclui a responsabilidade de contribuir ativamente para a equidade de gênero e a sustentabilidade social.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

No primeiro capítulo abordamos as relações de gênero como uma categoria analítica fundamental para compreender o papel dos homens e das mulheres a sociedade patriarcal contemporânea. O conceito de gênero é analisado como uma construção social e histórica que estrutura as relações humanas de maneira hierarquizada, atribuindo papéis distintos e assimétricos a homens e mulheres nas esferas pública e privada. Essa estrutura é a base para a manutenção das desigualdades de gênero que permeiam diversos aspectos da sociedade.

Autores como Thomas Laqueur (2001) e Joan Scott (1990, 2019) destacam que a construção do conceito de gênero emerge de uma necessidade histórica de organizar e justificar as relações sociais com base em diferenças biológicas percebidas. Enquanto Laqueur (2001) explora a transição do modelo de "sexo único" para o conceito de "sexo oposto" no século XVIII, Scott (1990, 2019) argumenta que o gênero funciona como um meio de decodificar relações de poder, sendo um sistema social que naturaliza desigualdades ao longo do tempo.

Trouxemos as análises de Gayle Rubin (1975) que introduz o conceito de sistema sexo/gênero como um conjunto de arranjos sociais que transforma a sexualidade biológica em produtos culturais, enquanto Judith Butler (2023) enfatiza o gênero como uma performance repetida que consolida normas sociais. Teresa de Lauretis (1994) reforça a ideia de que o gênero é produzido por tecnologias sociais, como a mídia e outras representações culturais.

Analizamos como o patriarcado, associado à criação da propriedade privada, se consolida como um sistema que organiza as relações sociais de forma hierárquica, permitindo aos homens a ocupação da esfera pública e relegando mulheres ao trabalho do cuidado, relegado à esfera privada.

Revisitamos as contribuições históricas do movimento feminista, destacando suas ondas e a evolução do debate sobre as desigualdades de gênero, ao longo do tempo. Evidenciamos como as hierarquias de gênero na sociedade patriarcal contemporânea não são decorrências de fatores biológicos, mas sim de escolhas históricas e culturais que perpetuam desigualdades. Ao explorar a interseção entre gênero, patriarcado e capitalismo, trazemos a base teórica para compreender as dinâmicas de poder que estruturam as relações sociais e as implicações para a igualdade de gênero.

Silvia Federici (2023) e Nancy Fraser (2022) destacam como o gênero funciona como um sustentáculo do capitalismo, estruturando a divisão sexual do trabalho e reforçando desigualdades econômicas e sociais. O gênero é um princípio básico da economia política, influenciando tanto o trabalho remunerado quanto o não remunerado.

As teorias de gênero analisadas no capítulo 1 são fundamentais para desconstruir a naturalização das desigualdades. Connell e Pearse (2015) estabelecem o gênero como uma estrutura social que interage com processos históricos e corporais, moldando experiências cotidianas e mantendo relações hierárquicas. Essa compreensão é complementada pelas reflexões

de autoras como Sheila Benhabib (1987), que destacam a dicotomia entre as esferas pública e privada como elemento estruturante das relações de gênero.

No segundo capítulo, abordamos como a divisão sexual do trabalho e a associação histórica do trabalho de cuidado às mulheres configuram estruturas fundamentais de injustiças sociais. Fundamentadas nas contribuições de Nancy Fraser, Silvia Federici, Seila Benhabib e Claudia Goldin, examinamos as desigualdades de gênero na sociedade capitalista contemporânea e os impactos na vida das mulheres.

A divisão sexual do trabalho, historicamente estruturada a partir das bases patriarcais do capitalismo, relegou às mulheres o cuidado e a reprodução social, tarefas consideradas "vocacionais", não remuneradas e desvalorizadas. Essa divisão estabelece uma dicotomia entre o trabalho produtivo, remunerado e associado aos homens, e o reprodutivo, não remunerado, alocado às mulheres, o público e o privado. Tal estrutura reforça as desigualdades materiais e simbólicas entre os gêneros, perpetuando a exclusão das mulheres da esfera pública e limitando suas oportunidades no mercado de trabalho.

Federici (2019) argumenta que o capitalismo se beneficia da naturalização do trabalho do cuidado como responsabilidade feminina, mantendo as mulheres em posição de subordinação aos homens. A autora também destaca que a reprodução social é indispensável à acumulação de capital, mas permanece marginalizada e invisível na economia formal. A partir da Revolução Industrial, o trabalho feminino foi progressivamente desvalorizado, mesmo sendo essencial para o funcionamento das sociedades capitalistas. Essa invisibilidade, que perdura até hoje, aprofunda as desigualdades salariais e limita as possibilidades de ascensão das mulheres no mercado de trabalho.

A associação do cuidado à feminilidade é uma construção histórica que perpetua as desigualdades. Trazemos o conceito de dispositivo materno (ZANELLO, 2022) que naturaliza o trabalho de cuidado como intrínseco às mulheres. Essa construção social contribui para a sobrecarga feminina, resultando em culpa, exaustão e limitações profissionais. Pesquisas realizadas ao redor do mundo apresentadas ao longo deste trabalho comprovam tal situação. No Brasil, segundo o IBGE (2021) as mulheres dedicam, em média, 21,4 horas semanais ao trabalho não remunerado de cuidado, enquanto os homens dedicam apenas 11 horas. E de acordo com a ONU (2024) se a atividade de cuidado, não remunerado, recebesse um valor financeiro, poderia ultrapassar 40% do PIB em certos países (UN WOMEN, 2024).

Fraser (2024) sugere que a justiça de gênero requer a transformação das bases culturais e econômicas que estruturam a divisão do trabalho. Para a autora, é essencial dismantelar as hierarquias androcêntricas e heteronormativas, redistribuindo, de forma equânime as responsabilidades do cuidado.

Apresentamos o conceito de cuidado universal, proposto por Fraser (2022), como possível solução para superar as desigualdades de gênero, implicando numa reestruturação profunda das

instituições sociais e do mercado de trabalho, garantindo que homens e mulheres compartilhem igualmente as responsabilidades do cuidado. Essa abordagem também demanda políticas públicas e práticas corporativas que promovam a equidade de gênero, incluindo a revisão das condições de trabalho e a implementação de medidas que favoreçam a conciliação entre vida profissional e pessoal.

Finalizamos o capítulo com a conclusão de que as desigualdades de gênero, estruturadas pela divisão sexual do trabalho, só podem ser superadas por meio de uma transformação sistêmica. A responsabilidade compartilhada pelo trabalho do cuidado é essencial para a construção de uma sociedade mais justa e igualitária.

O terceiro capítulo aborda como a responsabilidade social corporativa (RSC) pode ser utilizada como ferramenta para enfrentar as assimetrias de gênero, com destaque para as desigualdades estruturais em torno do trabalho do cuidado. Fundamentada em estruturas patriarcais que historicamente associaram o espaço público aos homens e o cuidado às mulheres, a análise aborda como essas hierarquias de gênero se reproduzem no ambiente corporativo, perpetuando desigualdades e dificultando a ascensão feminina em posições de liderança.

A RSC, inicialmente associada a práticas filantrópicas e ações pontuais, evoluiu ao longo do século XX para englobar um compromisso estratégico e ético das empresas com o desenvolvimento sustentável. Este modelo reforça que as empresas devem ir além da maximização do lucro, incorporando valores sociais e ambientais em suas estratégias de negócio.

Instrumentos como a ISO 26000 e a Norma ABNT NBR 16001 ampliaram a definição de RSC, destacando a necessidade de práticas empresariais que promovam o desenvolvimento sustentável, respeitem a diversidade e reduzam desigualdades sociais. No contexto atual, a RSC é vista como um elemento-chave para a competitividade, engajando *stakeholders* em um modelo de negócios ético e sustentável.

A responsabilidade social corporativa é uma ferramenta essencial para a promoção da equidade de gênero. Entretanto, o capítulo evidencia que, apesar de políticas afirmativas e iniciativas para diversidade e inclusão, como aumento na contratação de mulheres em cargos de liderança, licenças maternidade e paternidade estendidas, auxílio creche, as empresas ainda reproduzem padrões patriarcais que perpetuam desigualdades, mantendo o viés maternalista nas políticas internas adotadas.

O trabalho do cuidado é um dos principais fatores que limitam o avanço das mulheres nas empresas. As responsabilidades associadas ao cuidado — tradicionalmente atribuídas às mulheres — resultam em jornadas duplas e em barreiras profissionais. Fenômenos como o "teto de vidro", o "degrau quebrado", o *child penalty* e o *double blind dilemma*, as discriminações implícitas e explícitas na trajetória profissional feminina, já que o padrão de trabalho, comportamento e os conceitos de carreira foram estabelecidos a partir do conceito masculino, utilizado na sociedade como padrão universal.

As corporações têm o potencial e o dever de atuar como agentes transformadores para a equidade de gênero, mas isso exige uma abordagem proativa e inclusiva. As iniciativas de RSC precisam ir além das políticas atuais abordando e modificando as desigualdades estruturais. As práticas corporativas devem desafiar os estereótipos de gênero que moldam a divisão sexual do trabalho, engajando os homens na responsabilidade pelo cuidado.

Destacamos a abordagem do Instituto Ethos, que propõe que a RSC seja aplicada com foco na criação de políticas que integrem a diversidade, a equidade e a inclusão em todos os níveis hierárquicos. Contudo, estudos demonstram que apenas um pequeno percentual das posições de liderança no Brasil e no mundo é ocupado por mulheres, evidenciando que as políticas atuais ainda são insuficientes para transformar a estrutura de gênero nas empresas. O cuidado deve ser compreendido como uma atividade humana universal e não como responsabilidade exclusiva das mulheres. Para isso, a RSC pode ser utilizada como ferramenta para implementação de políticas que: (i) incentivem o engajamento dos homens no trabalho do cuidado, desafiando a divisão tradicional de papéis, (ii) redefinam normas organizacionais que valorizam características associadas à masculinidade hegemônica, como competitividade e invulnerabilidade, (iii) reconheçam o impacto positivo de equipes diversificadas no desempenho financeiro e social das empresas.

As empresas, ao adotarem práticas de RSC que enfrentem diretamente as desigualdades de gênero, podem não apenas melhorar sua reputação, mas também contribuir para a construção de uma sociedade mais justa e equitativa.

A responsabilidade social corporativa é apresentada como um instrumento estratégico para promover a equidade de gênero, mas exige que as empresas abandonem a inércia e atuem de forma ativa para transformar as estruturas patriarcais das corporações. Para alcançar a equidade de gênero, é fundamental que as empresas reconheçam, em suas políticas de DEI, o trabalho do cuidado como uma responsabilidade compartilhada entre todos e implementem ações concretas que permitam essa mudança estrutural. Utilizando a RSC como ferramenta, as empresas podem cumprir seu papel de agente de justiça social e inclusão no ambiente corporativo, além de melhorar seus resultados, conforme já demonstrado pelo relatório *Diversity Matters* (McKinsey, 2023).

Esta discussão é relevante para promoção de equidade entre os gêneros, a derrubada das barreiras para as mulheres no mercado de trabalho e a divisão equitativa entre homens e mulheres nas atividades do cuidado. O chamado para que os homens se responsabilizem pelo cuidado é urgente para alcançarmos uma sociedade próspera, sustentável e justa; onde o cuidado seja reconhecido como um trabalho humano essencial, sem ser reduzido a uma obrigação exclusivamente feminina.

A inclusão de mulheres em espaços públicos, cargos de liderança e processos decisórios contribui para desconstruir estereótipos e promover avanços de leis e políticas voltadas à equidade de gênero. Sua participação ativa enriquece os debates, trazendo perspectivas inovadoras e causa

impacto positivo nas corporações. Além de ser um direito, essa inclusão fortalece os direitos de todas as mulheres, ampliando a diversidade e valorizando suas experiências e visões.

As estruturas de gênero presentes na nossa sociedade que até hoje definiram os papéis sociais de homens e mulheres, promoveram desigualdades e assimetrias. As mulheres hoje sofrem com uma série de obstáculos, preconceitos e estereótipos que dificultam a ocupação do espaço público, garantindo aos homens seu domínio.

É importante reconhecer que avanços ocorreram. Mas as mudanças com relação ao trabalho do cuidado avançam muito lentamente. As mulheres continuam exercendo esse trabalho numa carga muito maior do que os homens, conforme comprovam os dados apresentados nesse trabalho. A sobrecarga da mulher, com a dupla jornada, vem trazendo consequências graves para as mulheres, não só no campo financeiro e no trabalho como vimos, onde os estereótipos de gênero e as barreiras persistem. Mas também na saúde física, mental e emocional. O cansaço generalizado das mulheres, o sentimento de culpa e a sensação de nunca ser suficiente tanto no trabalho quanto na atividade do cuidado, são constatações cada vez mais discutidas e trabalhadas em outras áreas da ciência. Inúmeros estudos e trabalhos estão sendo desenvolvidos sobre o tema.

O cuidado desempenha um papel crucial para o bem-estar e a prosperidade de indivíduos, sociedades, economias e ecossistemas. Sem ele, nossas estruturas sociais e econômicas não funcionariam. Como todos, em algum momento da vida, dependem de cuidados, é indispensável que existam sistemas abrangentes e inclusivos que garantam a participação igualitária de todas as pessoas na sociedade, além de assegurar o pleno exercício de seus direitos. Contudo, normas sociais restritivas e estereótipos de gênero continuam a atribuir às mulheres a responsabilidade predominante pelo cuidado, enquanto os homens ainda são vistos como os principais provedores financeiros. Isso reforça a divisão sexual entre o trabalho remunerado e o não remunerado, perpetuando a desvalorização da função essencial do cuidado.

A escolha pela equidade é uma jornada que precisa ser feita por todos. Espera-se que esse trabalho possa contribuir para a conscientização sobre a importância da mudança da cultura corporativa e do papel das empresas, como agentes de transformação social, para redução das desigualdades entre homens e mulheres, e alcance da equidade e de justiça.

O gênero, assim como outras estruturas sociais, possui uma natureza multidimensional. Ele abrange aspectos de identidade, trabalho, poder e sexualidade, não sendo limitado a apenas um desses elementos, mas englobando todos simultaneamente. A influência das estruturas na modelagem das ações individuais faz com que o gênero muitas vezes pareça imutável. Contudo, os arranjos de gênero estão em constante transformação, à medida que as práticas humanas criam novas realidades e as estruturas sociais evoluem, frequentemente enfrentando momentos de crise. Em última análise, o gênero e as desigualdades baseadas nas relações hierarquizadas entre homens e mulheres na sociedade são construções históricas que tiveram um início e, potencialmente, podem ter um fim. Basta que se faça essa escolha!

## REFERÊNCIAS

- ABBOTT, Ryan; BOGENSCHNEIDER, Bret. **Should Robots Pay Taxes? Tax Policy in the Age of Automation**. Harvard Law & Policy Review, vol. 12, 2018. Electronic Journal, v. 12, 2017, p. 5 . Disponível em: [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=2932483](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2932483) . Acesso em: 23 abr. 2024.
- ACKER, Joan. **Hierarchies, Jobs, Bodies: a Theory of Gendered Organizations**. Gender and Society, v. 4, n. 2, p. 139–158, 1990. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/189609> . Acesso em: 16 nov.2024.
- ARRUZZA, Cinzia; BHATTACHAARYA, Rithi; FRASER, Nancy. **Feminismo para os 99%: um manifesto**. Trad. Heci Regina Candiani. 1. ed. São Paulo: Boitempo, 2019.
- BEAUVOIR, Simone de. **O segundo sexo: a experiência vivida**. Trad. Sérgio Milliet. 5.ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2019.
- BENHABIB, Seyla; CORNELL, Drucilla (Orgs.). **Feminismo como crítica da modernidade**. Trad. de Nathanael da Costa Caixeiro. Rio de Janeiro: Rosa dos Tempos, 1987.
- BENHABIB, Seyla. **Situating the self: Gender, Community and Postmodernism in Contemporary Ethics**. 1992. 1ed. Cambridge, UK: Polity Press Ltd., 1992.
- BERTONCELLO, Silvio; CHANG JUNIOR, João. **A importância da Responsabilidade Social Corporativa como fator de diferenciação**. Research Gate. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/237490252\\_A\\_importancia\\_da\\_Responsabilidade\\_Social\\_Corporativa\\_como\\_fator\\_de\\_diferenciacao](https://www.researchgate.net/publication/237490252_A_importancia_da_Responsabilidade_Social_Corporativa_como_fator_de_diferenciacao) . Acesso em: 20 out. 2024.
- BIROLI, Flávia. **Gênero e desigualdades: limites da democracia no Brasil**. 1.ed. São Paulo: Boitempo Editorial, 2018.
- BLACK ROCK. **Larry Fink's letter to CEOs**. Disponível em: <https://www.blackrock.com/corporate/investor-relations/larry-fink-ceo-letter> . Acesso em 01 abr. 2024.
- BOURDIEU, Pierre. **A dominação masculina**. Rio De Janeiro: Bertrand Brasil, 2014.
- BRANT, Pilar Ataíde. **A conciliação da maternidade com o trabalho da mulher brasileira pós-moderna na (não) manutenção do emprego pós-gestação: o compartilhamento das responsabilidades de cuidado**. 2023. Dissertação (Mestrado em Direito Constitucional). Instituto Brasileiro de Ensino, Desenvolvimento e Pesquisa, Brasília, 2022.
- BRASIL, Agencia . **OAB diz que PL do aborto é flagrantemente inconstitucional e atroz**. Agencia Brasil, 2024. Disponível em: <https://agenciabrasil.ebc.com.br/direitos-humanos/noticia/2024-06/oab-diz-que-pl-do-aborto-e-flagrantemente-inconstitucional-e-atroz> . Acesso em: 20 jun. 2024.
- BRASIL; MINISTÉRIO DO TRABALHO E EMPREGO. **Acre, Ceará e Pernambuco apresentam as menores desigualdades salariais entre mulheres e homens**. Governo Federal. Disponível em: <https://www.gov.br/trabalho-e-emprego/pt-br/noticias-e-conteudo/2024/Setembro/acre-ceara-e-pernambuco-apresentam-as-menores-desigualdades-salariais-entre-mulheres-e-homens>>. Acesso em: 30 nov.2024.
- BRUSCHINI, Cristina; PUPPIN, Andrea Brandão. **Trabalho de mulheres executivas no Brasil no final do século XX**. Cadernos de Pesquisa, v.34, n.121, p.105–138, 2004.

BUTLER, Judith. **Problemas de Gênero: Feminismo e subversão da identidade**. Trad. Renato Aguiar. 24.ed. Rio De Janeiro: Civilização Brasileira, 2023.

BUTLER, Judith. **Performative acts and gender constitution: an essay in phenomenology and feminist theory**. Theatre Journal, vol. 40, n° 4, p. 519-531, 1998. Trad. Pê Moreira.

CATALYST. **The Double-Bind Dilemma for Women in Leadership: Damned if You Do, Doomed if You Don't**. New York: Catalyst, 2007. Disponível em: [https://www.catalyst.org/wp-content/uploads/2019/01/The\\_Double\\_Bind\\_Dilemma\\_for\\_Women\\_in\\_Leadership\\_Damned\\_if\\_You\\_Do\\_Doomed\\_if\\_You\\_Dont.pdf](https://www.catalyst.org/wp-content/uploads/2019/01/The_Double_Bind_Dilemma_for_Women_in_Leadership_Damned_if_You_Do_Doomed_if_You_Dont.pdf). Acesso em: 16 nov. 2024.

CONNEL, Raewyn. **Questões de gênero e justiça social**. Século XXI – Revista de Ciências Sociais, v.4, n.2, 2014. (disponível em <https://periodicos.ufsm.br/seculoxxi/article/view/17033/10322>) Acesso em: 20 set. 2024

CONNELL, Raewyn; PEARSE, Rebecca. **Gênero: uma perspectiva global**. Trad. Marília Moschkovich. São Paulo: Versos, 2015.

CONNELL, Raewyn. **Gênero Em Termos Reais**. Trad. Marília Moschkovich. 1.ed. São Paulo: nVersos, 2016.

CORRAL, Carme Díaz; BENGGOA, Cristina Carrasco. **Economia Feminista**. 1.ed. São Paulo: Editora Jandaíra, 2022.

DAS NEVES, Barbara; SERENATO, Mauricio Wosniaki. **Os princípios de justiça de Rawls e as críticas à teoria de justiça**. Complexitas – Revista de Filosofia Temática, v. 3, n. 2, p. 66, 2019. Disponível em: <https://periodicos.ufpa.br/index.php/complexitas/article/view/6121>. Acesso em: 17 nov. 2024.

DEL PRIORE, Mary. **Sobreviventes e guerreiras: uma breve história da mulher no Brasil de 1500 a 2000**. 1.ed. São Paulo: Editora Planeta do Brasil, 2020.

DELAP, Lucy. **Feminismos: Uma História Global**. Trad. Isa Maria Lando; Laura Teixeira Motta. 1. ed. São Paulo: Companhia das Letras, 2022.

DIMEN, M. Poder, sexualidade e intimidade. In: **Gênero, corpo, conhecimento**. Rio de Janeiro: Record/Rosa dos Tempos, 1997, p.42–62. Disponível em: [https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/7538540/mod\\_resource/content/1/Jaggar%20e%20Bordo%20%281997%29.pdf](https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/7538540/mod_resource/content/1/Jaggar%20e%20Bordo%20%281997%29.pdf). Acesso em: 1 jun. 2024.

DUARTE, Giovana; SPINELLI, Letícia Machado. **Estereótipos de gênero, divisão sexual do trabalho e dupla jornada**. Revista Sociais e Humanas, v. 32, n. 2, 2019. Disponível em <https://periodicos.ufsm.br/sociaisehumanas/article/view/36316> Acesso em 10 mar. 2024.

ECCEL, Claudia Sirangelo; GRISCI, Carmem Lúcia Iochins. **Trabalho e gênero: a produção de masculinidades na perspectiva de homens e mulheres**. Cadernos EBAPE.BR, v.9, n.1, p.57–78, 2011. Disponível em: [https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1679-39512011000100005](https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1679-39512011000100005). Acesso em: 14 jul. 2024.

FEDERICI, Silvia. **O patriarcado do salário: notas sobre Marx, gênero e feminismo**. Trad. Heci Regina Candiani. 1.ed. São Paulo: Boitempo Editorial, 2021.

FEDERICI, Silvia. **O Ponto Zero Da Revolução Trabalho Doméstico, Reprodução e Luta Feminista**. Trad. Coletivo Sycorax. 1.ed. São Paulo: Elefante, 2019.



FRAGA, Aline Mendonça; OLIVEIRA, Sidinei Rocha de. **Mobilidades no labirinto: tensionando as fronteiras nas carreiras de mulheres**. Cadernos EBAPE.BR, v.18, p.757–769, 2020. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/cebape/a/PbJcbNJKxYWPFHpfnsf4Kgw/?lang=pt&format=pdf> Acesso em: 14 jul. 2024.

FRASER, Nancy. **Capitalismo canibal**. Trad. Aline Scatola. 1.ed. São Paulo: Autonomia Literária, 2024.

FRASER, Nancy. **Contradições entre capital e cuidado**. Princípios: Revista de Filosofia UFRN, v. 27, n. 53, 2020. Disponível em: <https://periodicos.ufrn.br/principios/article/view/16876/12950>. Acesso em: 21 nov. 2024.

FRASER, Nancy. **Destinos do Feminismo: do capitalismo administrado pelo estado à crise neoliberal**. 1.ed. São Paulo: Boitempo Editorial, 2024.

FRASER, Nancy. **Justiça interrompida: reflexões críticas sobre a condição “pós socialista”**. Trad. Ana Claudia Lopes; Nathalie Bressiani. 1. ed. São Paulo: Boitempo Editorial, 2022.

FRASER, Nancy. **Reenquadrando a justiça em um mundo globalizado**. Lua Nova: Revista de Cultura e Política, v. 77, n.77, p. 11–39, 2009. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ln/a/BJjZvbgHXyxwYKHjYbTYCnn/?lang=pt>. Acesso em: 21 nov. 2024.

FRATESCHI, Yara. **Universalismo interativo e mentalidade alargada em Seyla Benhabib: apropriação e crítica de Hannah Arendt**. *ethic@ - An international Journal for Moral Philosophy*, v.13, n.2, p.363, 2014. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/ethic/article/download/1677-2954.2014v13n2p363/28376/121524> . Acesso em: 29 nov. 2021.

FREITAS, Maria Ester de. **Assédio moral e assédio sexual: faces do poder perverso nas organizações**. *Revista de Administração de Empresas*, v.41, p.8–19, 2001. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rae/a/HNXHh6S9yzbZYPgP3mg6Djw/?lang=pt> . Acesso em 12 mai. 2024.

GRANT THORNTON. **Women in Business 2024 Caminhos para a equidade**. [s.l.: s.n.], 2024. Disponível em: <https://www.grantthornton.com.br/globalassets/1.-member-firms/brazil/women-in-business/women-in-business-2024---grant-thornton.pdf> . Acesso em: 10 jun. 2024.

GOLDIN, Claudia. **Career and family: women’s century-long journey toward equity**. 1.ed. Princeton, New Jersey: Princeton University Press, 2021.

GONÇALVES, Gustavo; LEITE, Adércio. **Responsabilidade Social Corporativa**. *Veredas do Direito*, v.20, <https://doi.org/10.18623/rvd.v20.2513>, p.e202513, 2023. Disponível em: <https://revista.domhelder.edu.br/index.php/veredas/article/view/2513/25551>. Acesso em: 10 nov. 2024.

HABERMAS, Jürgen. **Mudança Estrutural da Esfera Pública: investigações sobre uma categoria da sociedade burguesa**. Trad. Denilson Luís Werle. 1 ed. São Paulo: Editora Unesp, 2014.

HARARI, Yuval N. **21 lições para o Século XXI**. Trad. Paulo Geiger. 1.ed. São Paulo: Companhia Das Letras, 2018.

HÉLÈNE PÉRIVIER. **A Economia Feminista: Porque a Ciência Econômica Precisa Do Feminismo E Vice E Versa**. Trad. Maria Alice Doria. 1.ed. Rio de Janeiro: Bazar do Tempo,

2023.

HIRATA, Helena. **O cuidado: teorias e práticas**. Trad. Monica Stahel. 1.ed. São Paulo: Boitempo Editorial, 2022.

HIRATA, HELENA; KERGOAT, DANIELE. **A divisão sexual do trabalho revisitada**. In: As novas fronteiras da desigualdade. São Paulo: Editora Senac, 2003.

HIRATA, Helena; KERGOAT, Danièle. **Novas configurações da divisão sexual do trabalho**. Cadernos de Pesquisa, v.37, n.132, p. 595–609, 2007.

HOLANDA, Verena; LAURA, Anna. **O Pensamento Feminista de Seyla Benhabib: Contribuições para Além do Gênero**. Revista de Estudos e Pesquisas sobre as Américas, v.16, n.1, p.76–100, 2022. Disponível em: <https://periodicos.unb.br/index.php/repam/article/download/37104/39364/177508> . Acesso em: 20 nov. 2024.

HRYNIEWICZ, Lygia Gonçalves Costa; VIANNA, Maria Amorim. **Mulheres em posição de liderança: obstáculos e expectativas de gênero em cargos gerenciais**. Cadernos EBAPE.BR, v.16, n.3, p.331–344, 2018. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1679-39512018000300331&lng=en&nrm=iso&tlng=en](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1679-39512018000300331&lng=en&nrm=iso&tlng=en) . Acesso em: 14 jul. 2024.

IACONELLI, Vera. **Manifesto Antimaternalista: Psicanálise e políticas de reprodução**. 1.ed. Rio de Janeiro: Zahar, 2023.

IBGC. **Análise da participação das mulheres em conselhos e diretorias das empresas de capital aberto** (3ª edição -2023). São Paulo: IBCG, 2023. Disponível em: [https://conhecimento.ibgc.org.br/Lists/Publicacoes/Attachments/24627/mulheres2023\\_P3.pdf](https://conhecimento.ibgc.org.br/Lists/Publicacoes/Attachments/24627/mulheres2023_P3.pdf) . Acesso em: 17 nov. 2024.

INMETRO. **Compreendendo a responsabilidade social** [s.l.: s.n.], 2016. Disponível em: [http://www.inmetro.gov.br/qualidade/responsabilidade\\_social/cartilha\\_compreendendo\\_a\\_responsabilidade\\_social.pdf](http://www.inmetro.gov.br/qualidade/responsabilidade_social/cartilha_compreendendo_a_responsabilidade_social.pdf) . Acesso em: 20 out. 2024.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Estatísticas de gênero: indicadores sociais das mulheres no Brasil**. Rio de Janeiro: IBGE, 2021. <https://biblioteca.ibge.gov.br/index.php/biblioteca-catalogo?view=detalhes&id=2101784> Acesso em 26 jun. 2024.

INSTITUTO ETHOS DE EMPRESAS E RESPONSABILIDADE SOCIAL. **Para negócios sustentáveis e responsáveis – ETHOS indicadores -MM360**. São Paulo: Instituto Ethos e Associação Movimento Mulher 360, 2017. Disponível em: <https://movimentomulher360.com.br/wp-content/uploads/2022/12/indicadores-ethos-mm360-publicacao.pdf> Acesso em: 28 jul. 2024.

KERR, Cristina. **O impacto dos estereótipos na carreira das mulheres**. GV-EXECUTIVO, v.22, n.1, 2023. Disponível em: <https://periodicos.fgv.br/gvexecutivo/article/view/89034> Acesso em: 28 jul. 2024.

KLEVEN, Henrik; LANDAIS, Camille; LEITE-MARIANTE, Gabriel. The Child Penalty Atlas. **SSRN Electronic Journal**, 2023. Disponível em: [https://econ.lse.ac.uk/staff/clandais/cgi-bin/Articles/ChildPenaltyAtlas\\_Sep2023.pdf](https://econ.lse.ac.uk/staff/clandais/cgi-bin/Articles/ChildPenaltyAtlas_Sep2023.pdf) . Acesso em: 17 nov. 2024.

LANDAIS, Camille; BEVAN, Anna. **Camille Landais: The gender gap stems from the**

**unequal allocation of childcare work between partners.** LSE Business Review. Disponível em: <https://blogs.lse.ac.uk/businessreview/2024/09/04/camille-landais-the-gender-gap-stems-from-the-unequal-allocation-of-childcare-work-between-partners/> . Acesso em: 10 nov. 2024.

LAQUEUR, Thomas W. **Inventando o sexo: corpo e gênero dos gregos a Freud.** Rio De Janeiro: Relume-Dumará, 2001.

LERNER, Gerda. **A Criação Da Consciência Feminista.** Trad. Luiza Sellera. São Paulo: Editora Cultrix, 2022.

LERNER, Gerda. **A Criação Do Patriarcado: História Da Opressão Das Mulheres Pelos Homens.** Trad. Luiza Sellera. São Paulo: Editora Cultrix, 2020.

LEPORE, Jill. **The Invisible Lady.** The Last Archive., 2020. Disponível em: <<https://www.thelastarchive.com/season-1/episode-3-the-invisible-lady>>. Acesso em: 2 nov. 2023.

LIMA, C. R. N. de A. **Gênero, trabalho e cidadania: função igual, tratamento salarial desigual.** Revista Estudos Feministas, v. 26, n. 3, 11 out. 2018.

MACHADO, Lia Zanotta. **Perspectivas em confronto: relações de gênero ou patriarcado contemporâneo? Série Antropologia 284.** Brasília: Departamento de Antropologia Instituto de Ciências Sociais Universidade de Brasília, 2000. Disponível em: [https://assets-compromissoeatitude-  
ipg.sfo2.digitaloceanspaces.com/2012/08/MACHADO\\_GeneroPatriarcado2000.pdf](https://assets-compromissoeatitude-<br/>ipg.sfo2.digitaloceanspaces.com/2012/08/MACHADO_GeneroPatriarcado2000.pdf) Acesso em: 15 mai. 2024.

MARRA, Laísa. **Esferas públicas em conflito: contribuições de Nancy Fraser ao conceito de esfera pública.** Revista Ideação, v. 1, n. 40, p. 210, 2019.

MCKINSEY & COMPANY. **A diversidade importa cada vez mais: o valor do impacto holístico | McKinsey.** www.mckinsey.com. Disponível em: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/destaques/a-diversidade-importa-cada-vez-mais-o-valor-do-impacto-holistico/pt> . Acesso em: 18 nov. 2024.

MOMM, Márcia Assumpção Lima; BARACT, Eduardo Milléo. **Inclusão e equidade para mulheres: uma abordagem do compliance integrado ao ASG para promover a diversidade e a sustentabilidade empresarial.** Revista de Direito e Sustentabilidade, Florianópolis, Brasil, v. 9, n. 2, 2024. DOI: 10.26668/IndexLawJournals/2525-9687/2023.v9i2.9975. Disponível em: <https://indexlaw.org/index.php/revistards/article/view/9975> . Acesso em: 17 nov. 2024.

MARTINS, Luísa Lima Bastos; LIMA, Anne Floriane da Escóssia; LEMOS, Maria Cecilia de Almeida Monteiro. **Os Reflexos da Sociedade Patriarcal na Divisão Sexual do Trabalho e sua Influência no Judiciário Trabalhista.** Direito Público, v.18, n.98, 2021. Disponível em: <https://www.portaldeperiodicos.idp.edu.br/direitopublico/article/view/5281> Acesso em: 12 mai. 2024.

MEINHARD, Vera Regina; SILVEIRA, Claudio. **Os desafios sistêmicos dos vieses de gênero.** **GV-EXECUTIVO**, v.23, n.2, 2024. Disponível em: <https://periodicos.fgv.br/gvexecutivo/article/view/91196/85733> Acesso em: 14 jul. 2024.

MELO, E. R.; SCHILLING, F.; REZENDE, M. J. DE. **Imaginações políticas para um outro mundo possível: as contribuições de Sem, Fraser, Boltanski e Butler.** Lua Nova: Revista de Cultura e Política, v. 47, n. 117, p. 95–126, set. 2022.

MIRANDA da Silva, P.C; BERTONCINI. C. **Entraves Para a Feminização Igualitária da Advocacia Brasileira**. Direito Público, [S. l.], v. 18, n. 98, 2021. DOI: 10.11117/rdp.v18i98.5318. Disponível em: <https://www.portaldeperiodicos.idp.edu.br/direitopublico/article/view/5318> . Acesso em 14 jul. 2024.

MM360. **Conciliando a vida pessoal e profissional**. [s.l.]: Movimento Mulher 360, [s.d.]. Disponível em: [https://movimentomulher360.com.br/wp-content/uploads/2023/02/AF\\_eBooksMM360\\_EquilibrioVidaPessoalProfissional.pdf](https://movimentomulher360.com.br/wp-content/uploads/2023/02/AF_eBooksMM360_EquilibrioVidaPessoalProfissional.pdf) . Acesso em: 28 jul. 2024

MM360. **Licença parental e saúde mental caminham juntas E-book 11**. Movimento Mulher 360. Disponível em: <https://movimentomulher360.com.br/ebooks/> . Acesso em: 18 nov. 2024.

MM360. **O papel do homem na equidade de gênero E-book 9**. São Paulo: Movimento Mulher 360. Disponível em: [https://movimentomulher360.com.br/wp-content/uploads/2023/02/AF\\_eBooksMM360\\_PapelHomemEquidadeGenero.pdf](https://movimentomulher360.com.br/wp-content/uploads/2023/02/AF_eBooksMM360_PapelHomemEquidadeGenero.pdf) Acesso em: 18 nov. 2024.

MORGANTE, Mirela; NADER, Maria. **O patriarcado nos estudos feministas: um debate teórico**. [s.l.: s.n.], 2014. Disponível em: [https://encontro2014.rj.anpuh.org/resources/anais/28/1399953465\\_ARQUIVO\\_textoANPUH.pdf](https://encontro2014.rj.anpuh.org/resources/anais/28/1399953465_ARQUIVO_textoANPUH.pdf) . Acesso em: 10 mai. 2024.

NARVAZ, Martha Giudice; KOLLER, Sílvia Helena. **Famílias e patriarcado: da prescrição normativa à subversão criativa**. Psicologia & Sociedade, v.18, n. 0102-7182, p.49–55, 2006. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/psoc/a/VwnvSnb886frZVkpBDpL4Xn/abstract/?lang=pt> Acesso em: 14 mai. 2024.

NOVAK, Bruna. **Constitucionalismo Feminista**. 2. ed. [s.l.]: Selo Feminismo Literário, 2021 (e-book Kindle).

NUSSBAUM, Martha C. **Women and human development: the capabilities approach**. 1. ed. [s.l.]: Cambridge Cambridge Univ. Press, 2000. Disponível em [https://genderbudgeting.wordpress.com/wp-content/uploads/2012/12/nussbaum\\_women\\_capabilityapproach2000.pdf](https://genderbudgeting.wordpress.com/wp-content/uploads/2012/12/nussbaum_women_capabilityapproach2000.pdf) Acesso em: 15 out. 2024.

ONU MULHERES, Programa Ganha Ganha. **Perspectivas de gênero e inclusão nas empresas: impactos financeiros e não financeiros**. ONU Mulheres. Disponível em: [http://www.onumulheres.org.br/wp-content/uploads/2021/09/Business-Case\\_Report-1-Portuguese.pdf](http://www.onumulheres.org.br/wp-content/uploads/2021/09/Business-Case_Report-1-Portuguese.pdf) . Acesso em: 17 nov. 2024.

PATEMAN, Carole. **O Contrato Sexual**. Trad. Marta Avancini. 5.ed. São Paulo: Paz E Terra, 2023.

PÉREZ-PÉREZ, Manuela; VELA-JIMÉNEZ, Maria José; ABELLA-GARCÉS, Silvia; *et al*. **Medidas de flexibilidad trabajo-familia y compromiso organizativo: el efecto mediador de la satisfacción laboral**. Universia Business Review, v. 56, n. 56, p. 52–83, 2017. Disponível em: <https://zaguan.unizar.es/record/70268> . Acesso em: 16 nov. 2024.

PÉRIVIER, Hélène. **A economia feminista**. Trad. Maria Alice Doria. 1. ed. Rio de Janeiro: Bazar do Tempo, 2023.

PISTICELLI, Adriana. **Gênero: a história de um conceito**. In: ALMEIDA, Heloisa Buarque de;

SZWAKO, José Eduardo. Diferenças, igualdade. São Paulo, Berlendis & Vertecchia, 2009, p. 116-148. Disponível em: <https://ria.ufrn.br/jspui/handle/123456789/1524> Acesso em 01 jun. 2024.

RAWLS, John. **Uma Teoria de Justiça**. Trad. Almiro Pizetta, Lenira M. R. Esteves, São Paulo: Martins Fontes, 2000.

ROQUE, Camila Bertoleto; BERTOLIN, Patrícia Tuma Martins. **As carreiras das mulheres no Brasil: igualdade de oportunidades ou teto de vidro?** Brazilian Journal of Development, v.7, n.3, p. 23792–23813, 2021.

RUBIN, G. **The Traffic in Women. Notes on the “Political Economy” of Sex**. In: Reiter, Rayna (ed.) Toward na Anthropology of Women. New York: Montly Rewiew Press, p. 157-210.

SAFFIOTI, Heleieth I. B. **A mulher na sociedade de classes**. 1.ed. São Paulo: Editora Expressão Popular, 2013.

SAFFIOTI, Heleieth I. B. **Gênero, patriarcado, violência**. 2.ed. São Paulo: Expressão Popular: Fundação Perseu Abramo, 2015.

SALAZAR, Carolina. **Panorama Social de América Latina y el Caribe 2023**. Observatório de Igualdade de Gênero. Disponível em: <https://oig.cepal.org/pt/node/2203> . Acesso em: 14 jul. 2024.

SANCHEZ, Beatriz Rodrigues. **Contestando os limites do político: o lugar da representação na teoria crítica feminista**. Dissonância: Revista de Teoria Crítica, v. 1, n. 2, p. 75–104, 2017. Disponível em: <https://ojs.ifch.unicamp.br/index.php/teoriacritica/article/view/2997> . Acesso em: 21 nov. 2024.

SCOTT, Joan Wallach. **Gênero: uma categoria útil de análise histórica**. Educação & realidade, v. 20, n. 2, pp. 71-99, jul./dez. 1995. Disponível em: <https://www.seer.ufrgs.br/educacaoerealidade/article/viewFile/71721/40667>. Acesso em 16 jun.2024.

SCOTT, Joan Wallach. **Fantasia do milênio: o futuro do gênero no século XXI**. Cadernos de Gênero e Tecnologia, v.12, n.39, p.319–339, 2019. Disponível em: <https://periodicos.utfpr.edu.br/cgt/article/view/10231> . Acesso em: 14 mai 2024.

SOCHACZEWSKI, Monique; SALGADO, Ana Claudia. **O feminismo tenso da turca-estadunidense SEYLA BENHABIB**. In: Trilhas Feministas - Gênero e Direito. Fortaleza: Editora Radiadora, 2024, v.2, p.217–235.

TALENSES GROUP; INSPER. **Mulheres na liderança -Brasil**. Pesquisa Panorama Mulheres 2023. São Paulo: HSM Management, 2023. Disponível em: <https://movimentomulher360.com.br/wp-content/uploads/2023/05/Especial-Mulheres-6-digital.pdf> . Acesso em: 28jul. 2024).

TEPERMAN, Daniela; GARRAFA, Thais; IACONELLI, Vera. **Gênero**. 1.ed; 1 reimp. Belo Horizonte: Autêntica Editora, 2020.

TEIXEIRA, Kamila Cristina da Silva; GÓIS, João Bôsko Hora. **Diversidade e equidade de gênero em empresas**. Revista Gênero, v. 15 n. 2, p. 155–162, 2015. Disponível em: <https://periodicos.uff.br/revistagenero/article/view/31217/18306> . Acesso em: 18 mar. 2024.

TONELI, Maria José. **Diversidade e seus múltiplos sentidos**. GV-EXECUTIVO, v.23, n.2, 2024. Disponível em: <https://periodicos.fgv.br/gvexecutivo/article/view/91336/85861> Acesso

em:14 jul. 2024.

TONELI, Maria José. **Mulheres na liderança**. GV-EXECUTIVO periodicos.fgv.br, v. 22, n.1, 2023. Disponível em: <https://periodicos.fgv.br/gvexecutivo/issue/view/5007> . Acesso em: 21 jul. 2024.

TUMA MARTINS BERTOLIN, Patricia; SAPUCAIA MACHADO, Monica; DE ALBUQUERQUE BARRETO, Julia. **Trilhas feministas: gênero e direito**. 1.ed. Fortaleza: Editora Radiadora, 2023.

UN WOMEN. **Progress on the Sustainable Development Goals: The gender snapshot 2023**. UN Women – Headquarters. Disponível em: <https://www.unwomen.org/en/digital-library/publications/2023/09/progress-on-the-sustainable-development-goals-the-gender-snapshot-2023> . Acesso em: 14 jul. 2024.

UNDP. **2023 Gender Social Norms Index (GSNI) - Breaking Down Gender Biases**. New York: United Nations Development Programme, 2023. Disponível em: <https://hdr.undp.org/system/files/documents/hdp-document/gsni202303.pdf> . Acesso em: 10 nov. 2024.

UNIÃO EUROPEIA. **EUR-Lex - 52011DC0681 - EN - EUR-Lex**. Europa.eu. Disponível em: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PT/TXT/?uri=CELEX%3A52011DC0681> . Acesso em: 10 nov. 2024.

UNITED NATIONS ENTITY FOR GENDER EQUALITY AND THE EMPOWERMENT OF WOMEN. **Deep Dive into Diversity, Equality and Inclusion**. New York, USA: UN Women, 2023. Disponível em: <https://www.weps.org/sites/default/files/2023-12/Final%20single%20page.pdf> Acesso em: 28 jul. 2024.

UNITED NATION. **Transforming care systems in the context of the sustainable development goals and our common agenda UN System Policy Paper**. New York, USA: UNITED NATION, 2024. Disponível em: [https://unsdg.un.org/sites/default/files/2024-07/FINAL\\_UN%20System%20Care%20Policy%20Paper\\_24June2024.pdf](https://unsdg.un.org/sites/default/files/2024-07/FINAL_UN%20System%20Care%20Policy%20Paper_24June2024.pdf) . Acesso em: 23 nov. 2024.

VALMORBIDA, Jéssica Omena. **Benhabib e um espaço público para sujeitos concretos**. IFCH (UNICAMP), v.1 n.2, p.105–108, 2017. Disponível em: <https://ojs.ifch.unicamp.br/index.php/teoriacritica/article/view/2998/2267> . Acesso em: 20 nov. 2024.

VAZ, Elem; GALLON, Shalimar; FRAGA, Aline. **“We go through a bit of everything”: the labyrinth career of the professional trajectories of executive women**. Revista Brasileira de Gestão De Negócios, v. 25, n. 1, p. 88–107, 2023. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rbgn/a/JHmfrvMZMwLnfXgR8NMKDmD/?format=pdf&lang=en> . Acesso em: 24 set. 2023.

VIEIRA, Adriane; MONTEIRO, Plínio Rafael Reis; CARRIERI, Alexandre de Pádua; *et al.* **Um estudo das relações entre gênero e âncoras de carreira**. Cadernos EBAPE.BR, v.17, n. 3, p. 577–589, 2019.

VINTGES, K. **Feminismo versus neoliberalismo: práticas de liberdade das mulheres numa perspectiva mundial**. Cadernos Pagu, v. 56, n. 56, 2019.

WALBY, Sylvia. **Cidadania e transformações de gênero**. in: TATAU, G; SILVEIRA, M. L.(Org.). Políticas públicas e igualdade de gênero. São Paulo: Coordenadoria Especial da Mulher,

2004. p. 169-182.

WITTIG, Monique. **The Point of View: Universal or Particular?** Feminist Issues, v.3, p.64, 1983. Disponível em: <https://link.springer.com/article/10.1007/BF02685543> Acesso em: 9 jun. 2024.

WORLD BANK. **Women, Business and the Law - Gender Equality, Women Economic Empowerment - World Bank Group.** World Bank. Disponível em: <https://wbl.worldbank.org/en/wbl> . Acesso em: 28 jul. 2024.

WORLD ECONOMIC FORUM. **Global Gender Gap Report 2024.** [s.l.: s.n.] <https://www.weforum.org/publications/>. Disponível em: <https://www.weforum.org/publications/global-gender-gap-report-2024/> . Acesso em: 28 jul. 2024.

WORLD ECONOMIC FORUM. **The Future of Jobs: Employment, Skills and Workforce Strategy for the Fourth Industrial Revolution Global Challenge Insight Report.** [s.l.: s.n.], 2016. Disponível em: [https://www3.weforum.org/docs/WEF\\_Future\\_of\\_Jobs.pdf](https://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs.pdf) . Acesso em: 23 nov. 2024.

WRIGHT, Deborah Patricia. **A presença feminina nos conselhos.** GV-EXECUTIVO, v.22, n.1, 2023. Disponível em: <https://periodicos.fgv.br/gvexecutivo/article/view/89033/83669%20Acesso%20em%202023.12.2023> . Acesso em: 24 dez. 2023.

ZANELLO, Valeska. **A prateleira do amor: sobre mulheres, homens e relações.** 1.ed. Curitiba: Appris, 2022.

ZANELLO, Valeska. **Saúde Mental, Gênero e Dispositivos: cultura e processos de subjetivação.** 1.ed. Curitiba: Appris, 2018.