

# O Trabalho Flexível sob a Perspectiva da Alteridade no Âmbito da Gestão Social: Uma Prática Feminista de Autogestão

Flexible Work from the Perspective of Otherness in Social Management: A Feminist Practice of Self-Management  
El Trabajo Flexible desde la Perspectiva de la Alteridad en el Ámbito de la Gestión Social: Una Práctica Feminista de Autogestión

*Maria de Nazaré Moraes Soares*  
*Universidade Federal do Ceará, Brasil*

ROR <https://ror.org/03srtnf24>  
nazareth.soares@gmail.com

*Celecina de Maria Veras Sales*  
*Universidade Federal do Ceará, Brasil*

ROR <https://ror.org/03srtnf24>  
celecinavs@gmail.com

Recepción: 13 Mayo 2024  
Aprobación: 29 Octubre 2025  
Publicación: 31 Diciembre 2025



Acceso abierto diamante

## Resumo

**Objetivo da pesquisa:** Esta pesquisa surge dos estudos das práticas de gestão de mulheres de Martin (1993), contudo, articula-se a partir do lugar da autogestão no âmbito da Rede Feminista da Economia Solidária [RESF]. O objetivo desta pesquisa é identificar e analisar uma das práticas feministas de autogestão observadas em campo: o trabalho flexível sob a perspectiva da alteridade.

**Enquadramento teórico:** A gestão social pressupõe dinâmicas administrativas participativas e emancipatórias no nível interno da organização, que no âmbito das práticas das mulheres, refletem processos específicos de tomada de decisão e engajamento (França Filho; Eynaud, 2020; Vieta, 2015). O aparato conceitual relaciona racionalidade substantiva, autogestão, estudos sobre equidade de gênero e práticas de gestão (Martin, 1993; Santos, 2007; Lugones, 2016).

**Metodologia:** A coleta de dados foi implementada a partir de entrevistas semiestruturadas com mulheres da RESF e observação direta e indireta em campo entre os anos de 2018 e 2021, registradas em diários de campo. Os dados foram analisados a partir análise crítica do discurso (Wodak, 2004).

**Palavras-chave:** Práticas feministas de Gestão, Autogestão, Economia Solidária, Trabalho flexível, Alteridade.

## Resumen

**Objetivo de la investigación:** Esta investigación surge a partir de estudios sobre las prácticas de gestión de las mujeres realizados por Martin (1993), sin embargo, se articula desde el lugar de la autogestión en el ámbito de la Red Feminista de Economía Solidaria [RESF]. El objetivo de esta investigación es identificar y analizar una de las prácticas de autogestión feminista observadas en el campo: el trabajo flexible desde la perspectiva de la alteridad.

**Marco teórico:** La gestión social presupone dinámicas administrativas participativas y emancipadoras a nivel interno de la organización, que, en el contexto de las prácticas de las mujeres, reflejan procesos específicos de toma de decisiones y compromiso (França Filho; Eynaud, 2020; Vieta, 2015). El aparato conceptual relaciona racionalidad sustantiva, autogestión, estudios sobre equidad de género y prácticas de gestión (Martin, 1993; Santos, 2007; Lugones, 2016).

**Metodología:** La recolección de datos se implementó a partir de entrevistas semiestructuradas a mujeres de la RESF y observación directa e indirecta en campo entre 2018 y 2021, registradas en diarios de campo. Los datos se analizaron mediante análisis crítico del discurso (Wodak, 2004).

**Resultados:** Los resultados apuntan a los siguientes hallazgos: (i) La práctica del trabajo remoto en la educación superior es una necesidad para las mujeres, sin embargo, se realiza bajo el valor de la alteridad; (ii) Las mujeres tienen dificultades para diferenciar entre trabajo productivo y reproductivo, lo que interfiere con el reconocimiento de su trabajo; y (iii) el trabajo remoto desde la perspectiva de la alteridad conduce, de la diferencia a la suma, relaciones interpersonales revestidas de ciudadanía, estableciendo una relación constructiva con lo diferente.

**Aportes teóricos y prácticos:** Los resultados indican que la lógica de la alteridad posibilita una organización del trabajo que reconoce la diversidad de experiencias de las mujeres en el campo de la gestión social.

**Palabras clave:** *Prácticas de Gestión Feminista*, Autogestión, Economía Solidaria, Trabajo Flexible, Alteridad..

## Abstract

**Research objective:** This research arises from studies of women's management practices by Martin (1993), however, it is articulated from the place of self-management within the scope of the Feminist Solidarity Economy Network [RESF]. The objective of this research is to identify and analyze one of the feminist self-management practices observed in the field: flexible work from the perspective of otherness.

**Theoretical framework:** Social management presupposes participatory and emancipatory administrative dynamics at the internal level of the organization, which, in the context of women's practices, reflect specific processes of decision-making and engagement (França Filho; Eynaud, 2020; Vieta, 2015). The conceptual apparatus relates substantive rationality, self-management, studies on gender equity and management practices (Martin, 1993; Santos, 2007; Lugones, 2016).

**Methodology:** Data collection was implemented based on semi-structured interviews with women from the RESF and direct and indirect observation in the field between 2018 and 2021, recorded in field diaries. The data were analyzed using critical discourse analysis (Wodak, 2004).

**Results:** The results point to the following findings: (i) The practice of remote work in higher education is a necessity for women, however, it is performed under the value of otherness; (ii) Women have difficulty differentiating between productive and reproductive work, which interferes with the recognition of their work; and (iii) Remote work from the perspective of otherness leads, from difference to sum, interpersonal relationships coated with citizenship, establishing a constructive relationship with what is different.

**Theoretical and practical contributions:** The results indicate that the logic of otherness enables a work organization that recognizes the diversity of women's experiences in the field of social management.

**Keywords:** *Feminist Management Practices*, Self-management, Solidarity Economy, Flexible work, Alterity..

## 1 INTRODUÇÃO

Uma marca das estruturas hierárquicas e burocratizadas, orientadas predominantemente por uma lógica instrumental, é a preocupação com o controle do trabalho, em todas as suas formas. Tais organizações encontram dificuldade ao compreender e lidar com o trabalho flexível (Ramos, 1989). A legitimação do controle institucionalizado sobre o mundo do trabalho, e da conduta humana, iguala os indivíduos a um mesmo nível sem considerar a diversidade de condições, processo que não raro prejudica as mulheres, que vivenciam cotidianamente condições desiguais impostas pela divisão sexual do trabalho (Fraser, 2007; Guérin, 2003; Hirata 2002; Holzmann, 2002; Segnini, 2007; Silva, 2012). O estudo sobre as práticas de gestão de mulheres foram inicialmente desenvolvidos na década de 1990 (Martin, 1993), o que representou um avanço nos estudos organizacionais sob a perspectiva feminista, todavia, tais estudos ou os que se desenvolveram a partir dele, não observam a prática feminista sob o paradigma da autogestão. A pesquisa tem o objetivo de identificar e analisar práticas feministas de autogestão em dinâmicas das mulheres na Economia Solidária [ES] na Rede Economia Solidária e Feminista [RESF].

Este estudo é parte de um trio de textos que abordam as práticas feministas de autogestão, onde será analisada a prática feminista de autogestão do trabalho flexível sob a perspectiva da alteridade desenvolvido em empreendimentos de mulheres da ES. O aparato conceitual relaciona os estudos feministas nesta pesquisa abrange os estudos de Nancy Fraser sobre a justiça de gênero, de Patricia Yancey Martin (1993), sobre as práticas feministas de gestão, e de autoras do feminismo pós-colonialista, como Mohanty (2006), Santos (2017) e Maria Lugones (2016), que conduzem a discussão para os contextos periféricos. Utilizam-se, ainda, aportes sobre a discussão da racionalidade substantiva e da autogestão como paradigma de organização (França Filho; Eynaud, 2020). A pesquisa tem natureza qualitativa, tendo sido desenvolvida durante um período de quatro anos, a partir da observação das mulheres em suas práticas nos grupos produtivos no Ceará, seja na produção, comercialização (feiras), gestão (reuniões) e formação (fóruns). Também foram realizadas entrevistas semi-estruturadas realizadas junto a produtoras da rede, sob o enfoque da história oral temática de Meihy (2002), que se alinha a uma perspectiva pós-colonialista de captar as vozes periféricas e o enfoque pós-colonialista da pesquisa, tendo sido os dados analisados com o auxílio da abordagem da análise crítica do discurso (Meihy, 2002; Wodak, 2004).

## 2 APARATO CONCEITUAL

Modelos participativos de gestão vêm sendo desenvolvidos desde meados do século XX para atender às novas demandas em termos de gestão de pessoas nas organizações convencionais, contudo, a autogestão, um dos tipos de modelo participativo, é praticada desde meados do século IX no âmbito do associativismo e do cooperativismo, embora não se deva confundir a autogestão com o cooperativismo e o associativismo, já que, o paradigma da autogestão é independente do real conteúdo das práticas destas organizações (Andion, 2005; Benini; Benini, 2012; Vieta, 2015). No âmbito da Economia Solidária, a autogestão tem sido um dos alicerces para o desenvolvimento dos empreendimentos, sendo considerado um paradigma de gestão a ser apropriado pelos mesmos, diferenciando-se dos modelos de heterogestão onde predominam o individualismo, competição e sistema de mercado (Benini; Benini, 2012; França Filho; Eynaud, 2020; Serva, 2023). A autogestão, que se baseia em uma racionalidade mais substantiva que instrumental-formal, diz respeito especialmente às práticas de controle e gestão do processo e da organização do trabalho, ainda que a autogestão abranja questões mais amplas, como parte de um projeto político, notadamente quando se reflete sobre o trabalho das mulheres nas organizações (Soares, 2022).

As demandas por uma racionalidade substantiva nas organizações e nas práticas organizativas são um dos vetores para a implementação de elementos de justiça de gênero necessária à emancipação das mulheres

(Bauhardt, 2014; Soares; Rebouças, 2022). Parte-se do pressuposto de que a organização burocrática, devido a sua essência instrumental e funcionalista, é insuficiente na busca pela emancipação e autoatualização dos indivíduos, pois se utilizam de métodos de controles diretos e indiretos em todos os aspectos do trabalho como práxis, ou abstraindo questões que relacionam desigualdades, entre eles, as questões relacionadas a gênero (Fraser, 2007; Martin, 1993; Ramos, 1989). Surge então a busca por um espaço em que a atividade da mulher seja tão valorizada e indispensável social e economicamente quanto a do homem, portanto, a busca pela ressignificação das organizações é a busca por justiça de gênero, e não apenas uma reformulação de papéis dos agentes (Fraser, 2007).

A preocupação com o controle é uma marca das estruturas hierárquicas e burocratizadas, orientadas predominantemente por uma lógica instrumental, tais organizações encontram dificuldade ao compreender e lidar com o trabalho flexível, e mesmo em tempos de trabalho remoto, a burocracia cria dispositivos e tecnologias para efetivar o controle minucioso da conduta humana no trabalho (França Filho; Eynaud, 2020). Segundo Vieira (2015), essa dificuldade deve-se à estrutura burocrática, vertical e densamente hierarquizada, que necessita de controles administrativos visíveis para se implementar, visto que a flexibilização de práticas organizativas demanda a movimentação dos fluxos de processos e decisões no sentido horizontal e mais desburocratizado. Para Ramos (1989), a predominância da racionalidade instrumental se tornou a lógica que conduziu (e conduz) a vida humana geral, adentrando e aprisionando também a subjetividade do indivíduo, em virtude de seus instrumentos de controle rígidos imposta pela configuração de poder estabelecida. Assim, sob os pressupostos da racionalidade instrumental, ocorreu a legitimação do controle institucionalizado sobre o mundo natural e a conduta humana de forma que os indivíduos vão sendo iguados a um mesmo nível sem considerar a adversidade de condições, processo que prejudica especialmente as mulheres, que vivenciam condições desiguais impostas pela divisão sexual do trabalho (Fraser, 2007; Guérin, 2003; Hirata 2002; Holzmann, 2002; Segnini, 2007; Silva, 2012).

Nesse sentido, a possibilidade do trabalho flexível tem uma perspectiva baseada em uma concepção que desenvolve uma capacidade de compreensão das mulheres sobre suas próprias diferenças individuais, mesmo estando sob a lógica coletivista. Essa reflexão vai ao encontro da crítica do feminismo pós-colonialista de que não há como homogeneizar as demandas das mulheres, pois essas demandas são influenciadas por circunstâncias muito específicas de cada contexto (Bauhardt, 2014; Lugones, 2016; Mohanty, 2006; Santos, 2017; Spivak, 2010). O **teletrabalho** é uma forma de trabalho realizada em lugar distante do escritório e/ou centro de produção, que permite a separação física e que implique o uso de uma nova tecnologia facilitadora da comunicação. Portanto, a modalidade do teletrabalho trata-se de uma prática relacionada tanto para os trabalhadores que exercem suas atividades em casa ou em outras estruturas que não sejam da própria organização, e vem sendo cada vez mais adotada nas organizações (Maciel *et al*, 2017; Tremblay, 2002; Vergara e Vieira, 2005).

No Brasil, o crescimento desta modalidade de trabalho, segundo Maciel *et al* (2017), resultou no aumento do volume e diversidade de estudos sobre o tema, especialmente em relação a temas como qualidade de vida, produtividade, direitos trabalhistas, liderança e comunicação de equipes fisicamente remotas e até mesmo responsabilidade social. As discussões sobre trabalho remoto se ampliaram consideravelmente após a pandemia SARS-CoV-19. Segundo Gibson (2003) e Tremblay (2002), a flexibilização do espaço organizacional serviria, por um lado, ao atendimento de necessidades de redução de custos e necessidades de elevação da motivação nos trabalhadores em um nível mais operacional, fornecendo-lhes melhores meios de equilíbrio entre a vida profissional e pessoal. Contudo, através desta flexibilidade, a empresa busca essencialmente a redução de custos com deslocamento e infraestrutura, buscando ainda uma motivação dos trabalhadores em prol da produtividade. A pesquisa em torno do tema do teletrabalho enfoca os desafios com os quais as organizações se deparam ao adotar essa modalidade de trabalho, especialmente quando se trata do controle do trabalho (Gibson, 2003). Na ES, o trabalho remoto, que aqui abordamos como trabalho flexível, sempre ocorreu, sob a premissa de valores e racionalidades diferentes da racionalidade burocrática convencional.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A abordagem metodológica adotada no processo de pesquisa, quanto à sua natureza é qualitativa, nas etapas de coleta e análise de dados. As categorias de análise que embasaram os instrumentos de coleta abrangem os conceitos principais que estruturaram a pesquisa, a saber: racionalidade substantiva, mulher e trabalho e alteridade. A coleta de dados foi realizada através de entrevistas semiestruturadas junto a cinco produtoras da RESF, a escolha das mulheres entrevistadas se deu a partir do critério de área de atuação na produção, quais sejam: 1 produtora que atua na liderança, 2 produtoras que trabalham com o artesanato (área predominante na rede), 1 produtora que trabalha com costura e 1 produtora que trabalha com alimentação. A observação direta e indireta em campo das práticas das mulheres na rede entre os anos de 2018 e 2021, perfazendo 55 horas de relatos em diário de campo, e em mais de 18 horas de entrevistas, e outras interações com as mulheres em suas práticas de produção, comercialização e gestão dos empreendimentos autogeridos da ES. A RESF atualmente abrange 29 redes, contando mais de 200 empreendimentos no país. No estado do Ceará, a rede atua com 26 empreendimentos formados por 266 mulheres, nas áreas de artesanato, confecção, agricultura ecológica e familiar e alimentação (RESF, 2013).

A análise dos dados deu-se a partir da Análise Crítica do Discurso [ACD] (Wodak, 2004) e sob a perspectiva da história oral, especialmente sob o enfoque da nova história, através de entrevistas (transcrição absoluta) e observação (Meihy, 2002). A história oral aparece, nesta pesquisa, como um paradigma ético-político de escuta, especialmente no que diz respeito às experiências das mulheres, historicamente silenciadas ou invisibilizadas. Portanto, a história oral foi utilizada como perspectiva de reconhecimento das experiências, memórias e narrativas constituem formas legítimas de produção de conhecimento, sobretudo quando se trata de sujeitos e grupos historicamente marginalizados, alinhando-se com a perspectiva pós-colonial dos estudos organizacionais (Meihy, 2002; Soares, 2019). Já a ACD, adere à pesquisa sobre mulheres, em vista de sua abordagem voltada para a percepção histórica e política do discurso. Esta pesquisa, conforme o *framework* proposto por Wodak (2004), parte dos elementos dispostos no Quadro 01.

Quadro 01: Estruturação dos dados da ACD para a prática feminista de autogestão “trabalho flexível sob a perspectiva da alteridade”

	MACROTÓPICOS (Grandes teorias advindas dos conceitos centrais)	SUBTÓPICOS (Médias teorias advindas dos dados)	DISCURSO Textos (Pequenas teorias)	
MODELAGEM DOS DADOS (Lentes teóricas)	Controle do trabalho a partir da racionalidade substantiva (Ramos, 1989; Serva, 1997; França Filho e Eynaud, 2020)	Formas de controle do trabalho nas organizações teleoafetivas	Trechos das falas ao longo da análise (interdiscursividades e intertextualidades)	ANÁLISE do corpus da pesquisa (Estratégias discursivas - produtos da ação linguística produzida pelas pessoas: perspectivação, autorrepresentação, argumentação, nomeação e predicação)
		Modos de cooperação		
		Laços de reciprocidade		
	Mulher e trabalho (Guérin, 2003; Hirata 2002; Martin, 1993; Saffioti, 2013)	Ocupação e trabalho		
		Desafios na conciliação do trabalho e vida		
	O trabalho remoto sob a perspectiva da alteridade (Fraser, 2007; Gherardi, 2012)	O trabalho remoto na autogestão		
		O respeito à diferença como forma de cuidado mútuo		
	O reconhecimento do trabalho produtivo no espaço reprodutivo			

Fonte: Elaboração própria a partir de Wodak (2004)

A ACD aplicada neste estudo segue o *framework* dialético representado no Quadro 01, que orienta a análise em quatro níveis interdependentes: (i) Macro teoria advindas das categorias teóricas principais (macrotópicos); (ii) Médias teorias advindas dos dados da pesquisa (subtópicos); e (iii) Discurso, interpretadas como as pequenas teorias advindas dos textos. Assim, o processo analítico articula dados empíricos com categorias teóricas, transitando desde as pequenas teorias (elementos textuais e contextuais presentes nos discursos das entrevistadas), passando pelas médias teorias (categorias emergentes dos dados), até as grandes teorias (referenciais teóricos consolidados).

Durante a análise, foram mobilizadas as principais estratégias discursivas propostas pela ACD, a saber: *Perspectivação*: quando as participantes posicionam-se frente às práticas de trabalho e às dinâmicas organizacionais; *Autorrepresentação*: na construção de suas identidades enquanto mulheres trabalhadoras em contextos de autogestão; *Argumentação*: nos enunciados que legitimam ou contestam determinadas práticas laborais, de cuidado e de organização do trabalho; e, *Nomeação e Predicação*: nos modos como são nomeadas situações, desafios e sujeitos, revelando dimensões simbólicas do trabalho e das relações de gênero. As colaboradoras da pesquisa são mulheres vinculadas à Rede de Economia Solidária e Feminista (RESF) no estado do Ceará, a maioria com idade média de 40 anos, responsáveis por suas famílias, muitas na condição de arrimo. Elas possuem trajetória consolidada nos empreendimentos, com mais de cinco anos de atuação, e seus nomes no texto são fictícios, escolhidos como homenagem a mulheres brasileiras cuja história contribui para a reflexão crítica sobre o trabalho feminino no Brasil.

O processo analítico seguiu os princípios metodológicos da ACD, estruturando-se em quatro dimensões interdependentes que forma apresentados no Quadro 02: (i) a prática social, que corresponde aos contextos mais amplos (histórico, político, econômico e social); (ii) os elementos do discurso, que se referem aos

conteúdos produzidos nas falas e textos; (iii) as estratégias discursivas, que são os recursos linguísticos e pragmáticos mobilizados para construir significados, tais como perspectivação, autorrepresentação, nomeação, predicação e argumentação; e (iv) as lentes teóricas, que oferecem o aparato interpretativo para compreensão dos sentidos atribuídos ao discurso.

Para Wodak (2004) os conceitos teóricos e informações empíricas devem ser organizados desde as pequenas teorias (trechos do próprio texto e contexto discursivo), passando às médias e por fim as grandes teorias, neste processo devem ser identificadas as estratégias de discurso de perspectivação, autorrepresentação, argumentação e nomeação. As colaboradoras da pesquisa são mulheres produtoras da RESF em atividade no estado do Ceará, a maioria das mulheres tem em média 40 anos de idade, com dependentes em suas expensas, algumas sendo arrimos de família. Elas apresentam em média mais de cinco anos nos empreendimentos. Os nomes das colaboradoras da pesquisa registrados no artigo são fictícios homenageiam mulheres brasileiras importantes para a discussão da questão do trabalho da mulher no Brasil.

#### 4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Como prática organizativa de autogestão, o trabalho flexível sob a perspectiva da alteridade é percebido logo nas primeiras interações, pois se trata de uma prática mais evidente nos grupos de mulheres da rede. Contudo, ao longo da pesquisa das dinâmicas organizativas das mulheres na RESF, percebeu-se que esta prática é orientada por valores que se relacionam à reciprocidade, cuidado mútuo, mas principalmente, à perspectiva da alteridade, e não apenas a uma decisão administrativa de abordagem burocrática. A flexibilidade que ocorre tanto em relação ao local quanto ao horário de trabalho, não é resultado de uma decisão administrativa baseada apenas na racionalização dos recursos ou na mera busca de motivação para a produtividade das mulheres. A ES abriga diferentes contextos específicos, que também não podem ser homogeneizados. A partir da compreensão da diversidade e diferença de condições de cada mulher nos empreendimentos, desenvolve-se uma lógica que prima pela ação coletiva ao passo que abarca o respeito às diferenças individuais de cada mulher. Essa busca pelo equilíbrio entre mulher e organização, rege-se sob a perspectiva da alteridade, valor que influencia a prática do trabalho flexível nos empreendimentos autogeridos por mulheres na RESF.

Como informado no Quadro 01 da seção 3, este estudo articula a prática do trabalho remoto sob a perspectiva da alteridade a partir de lentes teóricas, que a partir das falas, refletem subtópicos que se relacionam com estas grandes teorias. Considerando-se a abordagem da ACD em Wodak (2004), existe de uma rede diversas conexões possíveis de estratégias discursivas, neste estudo foram identificadas predominantemente as estratégias de perspectivação (ponto de vista), autorrepresentação (autodescrição) e nomeação (diferenciação entre o “eu” e o “outro”) nas falas das mulheres. Optou-se, em virtude da perspectiva da história oral em Meihy (2002), em trazer trechos maiores das falas das mulheres, em vez de fracionar as falas, a fim de preservá-las e valorizá-las.

Visando desenvolver essas observações, as reflexões que se seguem trabalham as seguintes questões: o teletrabalho como prática nas organizações, a alteridade como relação do indivíduo com o outro, e, por fim, o encontro do teletrabalho com a alteridade na RESF. Segundo Gibson (2003) e Tremblay (2002), a flexibilização do espaço organizacional serviria, por um lado, ao atendimento de necessidades de redução de custos e necessidades de elevação da motivação nos trabalhadores em um nível mais operacional, fornecendo-lhes melhores meios de equilíbrio entre a vida profissional e pessoal. A pesquisa em torno do tema do teletrabalho enfoca os desafios com os quais as organizações se deparam ao adotar essa modalidade de trabalho, especialmente quando se trata do controle do trabalho (Gibson, 2003). A predominância da racionalidade instrumental sem considerar a adversidade de condições, processo que prejudica especialmente as mulheres, que vivenciam condições desiguais impostas pela divisão sexual do trabalho (Fraser, 2007; Guérin, 2003; Hirata 2002; Holzmann, 2002; Segnini, 2007; Silva, 2012). Ao longo das observações e conversas com as

mulheres da RESF, identificou-se uma comparação que as mulheres fazem em relação à condição do trabalho formal e a do trabalho flexível na RESF:

No horário combinado para o almoço fiquei com a Sra. Laudelina, conversando sobre como ela começou a produzir artesanato. Ela me contou que desde cedo aprendeu a costurar com a mãe, e que trabalhou em uma grande confecção por cinco anos, contudo, com o passar do tempo, “fui ficando muito cansada”. A confecção era distante da casa dela, ela levava de mais de uma hora para chegar ao trabalho. Disse que havia muita cobrança por produção, era muito cansativo, e ela acabou perdendo o “gosto” pela costura. Disse que acabou saindo da empresa, por questões familiares, teve que cuidar da família, e passou a fazer artesanato em casa. Depois conheceu um grupo de mulheres e passou a se reunir com elas para produzir. Falou na ES ela tem como cuidar da família e “trazer dinheiro para casa” (Observação n. 09, 30 de maio de 2017).

Percebe-se que a opção das mulheres pelo trabalho flexível também está relacionado à qualidade de vida que elas desejam manter, aliando trabalho e família. A experiência de vida da Sra. Laudelina, demonstra certa decepção com as estruturas de trabalho burocratizado e a pressão por resultados encaminha o trabalho como um fardo a ser carregado, resultando em diversos problemas de ordem pessoal, especialmente para as mulheres, que acumulam a carga de trabalho produtivo com o reprodutivo. É comum nas situações de fala, tanto nos depoimentos como nas reuniões, declarações como: “*fui ficando cansada*”, “*era muito cansativo*”, “*fiquei cansada*”. A associação entre a burocracia convencional e o trabalho cooperativo resulta em uma busca do bem viver, de forma que as mulheres da rede buscam ter tempo para todas as dimensões da vida, trabalho, família, lazer, entre outros. No âmbito do trabalho produtivo, percebeu-se que as mulheres contam com o conhecimento técnico adequado para a realização do trabalho de manufatura dos produtos e utilizam os sistemas de comunicação disponíveis para realizar as trocas de informações necessárias, especialmente através das redes sociais como o *whatsapp*, como se observa na fala da produtora da RESF:

(...) então sempre tem uma pessoa responsável que a gente chama de coordenadora onde ela é o elo que pras coisas mais rápidas ela faz esse processo, mas nas reuniões se toma todas as decisões em conjunto, isso tudo é anotado mesmo que não tenha ata, os grupos a maioria não fazem ata, eles não tem uma ata pra colocar isso, mas tem as pessoas que anotam aquilo ali tudim e ai ficam com aquilo anotado pra ir tipo... “oh, hoje é teu dia... hoje é você... hoje sou eu... hoje tem encontro aqui”. Tem uma pessoa que a gente chama de coordenadora, que ela faz todo esse processo de tá lembrando, de tá chamando, de tá animando o grupo, de tá convidando pra ir pros espaços... tudo pelo *WhatsApp* menina... a gente faz a reunião e daqui a pouco já tá lá no *WhatsApp* as fotos e a tarefa de cada uma (risos) (Sra. Nanci, produtora e representante da RESF no Ceará, 52 anos, Fortaleza, fevereiro de 2019).

As tecnologias disponíveis para a comunicação aproximam e ao mesmo tempo aperfeiçoam as práticas das mulheres de cuidado mútuo, especialmente as que estão realizando o trabalho produtivo em casa. O fluxo de informação é intenso entre as mulheres dos grupos e das redes, e assim elas recebem as informações necessárias para atuar no teletrabalho. As mulheres têm clareza dos objetivos dos grupos, em termos de produção, ainda que lhes falte instrumentos de planejamento estratégico, elas mantêm as práticas alinhadas aos resultados que desejam alcançar (Serva, 2023). O trabalho de produção que é realizado pelas mulheres em suas casas é dividido em decisão conjunta, acordado em reunião, fazendo com que o comprometimento com os objetivos da rede seja também compartilhados entre as mulheres. Contudo, não apenas o bônus da produção é dividido entre as mulheres, as dificuldades das mulheres também são expostas nos grupos e discutidas de forma a dividir também o ônus, processo que ocorre em prol do coletivo, como se observa em relato de observação em diário de campo:

(...) Algumas mulheres disseram que não conseguem ir à reunião com a SDE porque não têm com quem deixar os filhos e outros motivos de ordem pessoal, inclusive a falta de dinheiro para pagar a passagem. Uma das mulheres disse que nesse caso, as mulheres poderiam fazer uma “vaquinha” para pagar a passagem para quem não tivesse dinheiro no dia da reunião para se locomover (Observação n. 07, 02 de março de 2017).

Ainda que desenvolvam suas atividades majoritariamente em regime de teletrabalho, o engajamento das mulheres entre si ultrapassa os limites físicos de seus lares. A observação revelou que, diante de dificuldades

concretas como a falta de dinheiro para o transporte até reuniões presenciais com a Secretaria de Desenvolvimento Estadual (SDE), as mulheres mobilizam estratégias solidárias, como sugerir uma "vaquinha" para custear a passagem de quem não pode arcar com o deslocamento. Esse gesto evidencia uma prática de alteridade: ao reconhecer as condições materiais da outra, o grupo se organiza coletivamente para garantir sua participação. A reunião, portanto, é percebida não como um compromisso individual, mas como parte de um bem comum, necessário à continuidade do trabalho coletivo. Nesse sentido, a lógica da diferença se manifesta de forma concreta, reafirmando vínculos baseados no cuidado, na escuta e na responsabilidade compartilhada. No que diz respeito à qualidade de vida, as mulheres relatam ganhos no modelo remoto, principalmente pela possibilidade de maior autonomia na gestão do tempo e na conciliação entre vida pessoal e trabalho, indo ao encontro das reflexões sobre o trabalho das mulheres na ES (Guérin, 2003; Silva, 2012; Soares; Rebouças, 2022). Muitas mulheres da ES vivenciaram experiências no mundo do trabalho convencional e refletem sobre a qualidade de vida comparando a condição que vivenciavam no ambiente de trabalho formal e no ambiente da ES, como se observa no relato da produtora:

(...) esses trabalhos formais que você é obrigada, você tem horário né... pra entrar, horário pra sair, você tem um chefe que diz o que é e como você tem que fazer... e aí quando você vem pro teu trabalho por conta própria você tem mais liberdade né e você pode escolher o que é que você vai fazer. Por exemplo, nesse nosso campo da economia solidária eu posso trabalhar com costura, eu posso trabalhar com artesanato, eu posso trabalhar com beleza (...) Então eu tenho assim... muita coisa que eu posso tá escolhendo em que que eu quero estar né... e aí eu vou estar no que eu me sinto melhor, no que eu me sinto mais à vontade. E eu acho que isso é bom pra gente, sabe... você poder fazer o que você gosta o que você se sente a vontade do que você... eu to num trabalho formal, mas... tudo bem... se eu tô de carteira assinada, eu tenho aquele dinheiro certo todo o final do mês, mas eu não estou feliz. Então eu acho que isso não é legal. Legal é você está bem, tá ganhando um dinheiro mesmo que não seja... porque assim... hoje você vende 100, amanhã você vende 50, depois de amanhã você vende 200... não é aquele dinheiro certo, mas eu tô feliz porque eu faço o meu horário, eu vou pra onde eu quero, se uma feira ali que eu não gosto eu não vou, eu vou pra que eu gosto, então eu tenho todas essas opções... eu tenho um leque de opções. Eu posso escolher e isso me deixa... me faz eu me sentir mais livre (Sra. Nanci, produtora e representante da RESF no Ceará, 52 anos, Fortaleza, fevereiro de 2019).

O trabalho em casa traz alguns benefícios para as mulheres, a partir da redução ou mesmo eliminação do tempo gasto no deslocamento casa-trabalho e, conseqüentemente, a redução do desgaste com tal deslocamento, e esse é um ponto muito abordado pelas mulheres. A melhoria na qualidade de vida a partir da flexibilização do local e horário de trabalho, para as mulheres, advém principalmente da possibilidade em conciliar as atividades domésticas e de cuidado com as atividades de produção do empreendimento, além disso, o usufruto da autonomia para produzir é um dos atrativos em permanecer nos grupos e na rede. A diversidade de iniciativas promovidas pelas mulheres para manterem suas trocas de informações e sua comunicação e interação diminui os reflexos de um propenso isolamento que o teletrabalho pode ocasionar. Em função da interseccionalidade dos estudos das práticas feministas de gestão, teorizada e confirmada neste trabalho, é possível relacionar a adoção de formas personalizadas de trabalho a uma razão prática feminista, que considera que o manejo os recursos, inclusive humanos, devem seguir uma lógica contextual e situacional, considerando a diversidade de condições das mulheres na ES:

(...) o meu melhor momento é a noite porque depois das 6 eu faço a minha janta... aliás... a nossa janta porque eu moro com os filhos, ou seja, os filhos moram comigo aí é... me sento pra assistir a minha televisão e aí eu vou fazer o meu trabalho até a hora que me der sono. Então, a noite é o melhor horário porque tá todo mundo descansando, no silêncio e ali minha filha... se durante o dia a minha cabeça... a minha imaginação vai longe, imagina à noite... (Sra. Carolina, produtora da área do artesanato, 57 anos, Fortaleza, fevereiro de 2019).

Contudo, existe uma preocupação da rede em conscientizar as mulheres sobre a necessidade de reconhecer o que é trabalho produtivo e trabalho reprodutivo, para que a partir daí elas possam organizar seu cotidiano reservando um horário específico para se dedicarem às atividades de produção:

A gente faz sempre atividades, oficinas, mas é uma dificuldade porque... Elas dizem assim oh: “Olha, mas eu não tenho como me apartar da minha vida doméstica, não tem como se apartar...”, aí a gente fica pensando assim, a gente que estuda, né, “Pois, vamo combinar uma hora pra você estudar, vamo combinar um dia pra você fazer aquela produção...”, aí, na hora elas veem e tal, mas o dia-a-dia... (...) A minha mãe, né? Ela faz parte de um grupo, né? Ela com umas duas senhoras, elas fazem o grupo, mas minha mãe, toda vez que a gente chega lá, ela tá... “Ah, eu prefiro trabalhar quando tá passando a novela”, por exemplo. Ela prefere... Porque? Porque ela tem os horários, que ela já é aposentada e tal, mas ela tem os horários que ela gosta de fazer! Ela gosta de acordar agora oito horas da manhã, não abre mão... Aí, ela acorda oito da manhã, vai caminhar, fazer a caminhadinha dela... Já tá tudo organizado e a produção dela, é feita na hora da novela, na hora que ela tá assistindo televisão (...) Olha que a gente conversa com ela... “Mãe, tenha isso como um trabalho! Organize sua meia hora de trabalho... Aí a senhora: agora estou trabalhando!”, mas isso é muito difícil tudo ao mesmo tempo agora dentro do... Quando você tá no meio doméstico... (Sra. Dandara, produtora e representante da RESF no Ceará, 42 anos, Fortaleza, fevereiro de 2019).

Esta aparente ambiguidade poderia ser fruto dos conflitos entre espaço privado e público, e consequentemente, a dificuldade de diferenciação entre trabalho produtivo e trabalho reprodutivo. Mesmo as mulheres mantendo o comprometimento com o trabalho dos empreendimentos, elas acabam por acumular mais trabalho visto que algumas não reconhecem o valor do trabalho que realizam “vendo a novela”. Nesse sentido, alguns autores levantam a discussão sobre o teletrabalho sob uma perspectiva de classes e gênero, trazendo uma discussão acerca do gênero nas relações de teletrabalho, através de um resgate histórico da inserção da mulher no mercado de trabalho e de relatos de maior incidência de mulheres em regime de *home office*, devido à dificuldade construída socialmente de dissociar a mulher das atividades de cuidado (Gibson, 2003; Maciel *et al.*, 2017; Santos, 2017).

Observa-se que o teletrabalho na ES muitas vezes não é uma opção, é uma necessidade, pela própria forma de organização, especialmente de empreendimentos formados por mulheres, que são menores e cujas relações são mais intensas. Outro ponto é que a gestão que ocorre sob o paradigma da autogestão, permite as formas de organização do trabalho flexíveis, o que não significa que não existam desafios específicos (Onuma, Mafra e Moreira, 2012; Sá e Soares, 2005). Segundo Gibson (2003), o teletrabalho costuma conduzir a pouco contato humano, as demonstrações da cultura vigente por meio de rituais e comportamentos dos líderes transmissores de valores ficam menos evidentes e difíceis de serem absorvidas pelos colaboradores remotos, contudo, nas práticas das mulheres a comunicação ocorre de forma fluida e os conflitos que ocorrem são resolvidos de forma que o bem comum seja alcançado, em virtude dos laços de reciprocidade e cuidado mútuo.

Na RESF, e na ES em geral, os momentos de formação e as ações de qualidade de vida que ocorrem de forma periódica amenizam o isolamento das mulheres e mesmo o uso contínuo das redes sociais não influi na aproximação das mulheres nos empreendimentos e na rede. Os empreendimentos da RESF no geral não têm sedes próprias, razão pela qual as mulheres muitas vezes se reúnem nas casas umas das outras ou em espaços compartilhados a partir de parcerias com instituições públicas e privadas. Ainda que aparentemente não haja prejuízo à qualidade de vida das mulheres, mas sim benefícios, dependendo do contexto familiar, podem ocorrer episódios de degradação da vida familiar, em face da intromissão do trabalho no lar, a falta de diferenciação entre trabalho e lazer, e confusão entre o espaço privado e o espaço profissional.

Os conflitos que podem surgir no âmbito familiar diminuem quando a família das mulheres participa dos processos de produção e comercialização, ou mesmo das ações de qualidade de vida promovida por elas. É a partir dessa interação entre as famílias e os empreendimentos que ocorre o aumento do reconhecimento do trabalho dessas mulheres, mesmo realizado em casa. Ainda que haja uma discussão sobre os benefícios do teletrabalho, em relação à ambiguidade da conciliação trabalho-casa, para as mulheres essa forma de trabalho é mais cômoda e mesmo necessária (Fraser, 2007; Guérin, 2003; Hirata 2002; Segnini, 2007; Silva, 2012; Soares; Rebouças, 2022).

No contexto da RESF a maior preocupação é com a percepção das mulheres de que o trabalho produtivo em casa deve ser reconhecido, para que elas possam valorizar o próprio trabalho, isso influi, inclusive, na precificação dos produtos que elas manufaturam. A diversidade de condições das mulheres resulta na adoção

do teletrabalho como dinâmica organizativa a fim de permitir que aquelas mulheres que não podem se locomover para outros espaços em função de suas obrigações domésticas e de cuidado, possam continuar produzindo e participando da rede. Portanto, essa é uma decisão baseada na empatia e na alteridade entre as mulheres.

(...) a gente procura ajudar a pessoa de forma que ela encontre o seu tempo e agende através do tempo dela, a gente forma um outro horário né... pra poder a gente administrar bem isso (...) (Sra. Carolina, produtora da área do artesanato, 57 anos, Fortaleza, fevereiro de 2019).

(...) no grupo funciona como uma parceria porque todas nós somos mulheres, todas nós temos maridos, temos filhos, temos mãe, temos irmãos e a gente sabe como é difícil você se deslocar (para comercializar). Então a gente entende quando uma não pode ir porque o marido não deixa, não pode ir porque tá com o filho doente, a gente entende quando uma não pode ir pra reunião porque não tem o dinheiro pra pagar a passagem, a gente entende tudo isso, então a gente procura... quem pode vai e repassa pras outras (...) (Sra. Eleonora, produtora da área de agroecologia, 65 anos, Fortaleza, fevereiro de 2019).

Portanto, a lógica da diferença possibilita que o trabalho flexível é baseado na alteridade que as mulheres desenvolvem umas para com as outras, reconhecendo as condições práticas umas das outras. A alteridade é um tema muito discutido na área da filosofia e do direito, principalmente nas abordagens críticas, e especialmente abordada nas discussões sobre justiça social e nos estudos pós-colonialistas. No Brasil e na América Latina, o conceito de alteridade tem sido trabalhado por pensadores e pensadoras que articulam ética, política, educação, raça, gênero e epistemologia. Autores como Freire (2019) e Krenak enfatizam a importância do reconhecimento do outro como sujeito pleno, enquanto Lugones (2016) insere a alteridade no centro das críticas ao sistema moderno-colonial. Gonzalez (2020) aponta para a necessidade de práticas de escuta, solidariedade e valorização das diferenças como caminhos para a justiça social em contextos marcados pelo racismo e sexismo. Nesse sentido, a lógica da diferença que sustenta o trabalho flexível entre mulheres pode ser compreendida como uma prática concreta de alteridade. Trata-se de relações que se constroem com base no reconhecimento das condições práticas e existenciais umas das outras, uma ética relacional que ressoa na autonomia das mulheres. Essa forma de convivência entre mulheres, marcada pela escuta e pela reciprocidade, constitui-se como resistência aos padrões hegemônicos de individualismo e competitividade do trabalho moderno. Ainda que na discussão sobre justiça de gênero não se aborde especificamente a questão da alteridade, o movimento de mulheres desenvolve a alteridade como passo para a emancipação das mulheres. Para Fraser (2007), as transversalidades entre as categorias como gênero, raça, nação, classe social e etc., criam sistemas de classificação que estão valorados e dependem de uma rede de sentidos compartilhada, não se tratando de uma hierarquia de condições, mas de interseccionalidade de condições. Exemplificando, pode-se dizer que é possível fazer diferenciações entre a mulher da ES e a mulher da RESF, sem que haja necessariamente a criação de hierarquia valorativa entre o nível de organização. A identidade das mulheres na RESF é construída de forma que elas compreendam suas próprias a partir de si e das outras.

As dinâmicas organizativas de ordem instrumental negam a alteridade, ou tentam neutralizá-la, ao considerar a neutralidade e a imparcialidade como paradigma. As mulheres da RESF, já que não encontram a alteridade nos espaços externos, assumem essa qualidade em suas práticas organizativas, na medida do possível. Segundo Bhabha (1998) e Costa (2002), a alteridade perante as estruturas sociais possibilita o reconhecimento de dignidade da mulher, para ser considerada como o outro, mesmo em meio à ambiguidade dos valores, assim, a construção do papel da mulher se processa em contexto cultural determinado, portanto, identidade, alteridade e cultura estão interligadas. Para Costa (2002, p.83), essa é uma reflexão necessária e um desafio para os estudos feministas pós-colonialistas, especialmente porque o surgimento dos interstícios ou dos espaços *in-between*, alojando identidades mais híbridas, reside em “encontrar linguagens apropriadas ou tropos discursivos através dos quais se possam representar ou simbolizar as posicionalidades e experiências múltiplas, variáveis e conflitantes do sujeito (ex/cêntrico)”. Segundo Bhabha (1998), são esses lugares onde os sujeitos produzem

não apenas suas identidades, mas suas identificações, a partir da alteridade. A palavra alteridade possui o significado de se colocar no lugar do outro na relação interpessoal, valorização, identificação e dialogar com o outro, portanto, a prática da alteridade se conecta aos relacionamentos tanto entre indivíduos como entre grupos.

Nesse processo, que se percebe nas dinâmicas das mulheres, ocorrem fenômenos de complementaridade e interdependência, no modo de pensar e de agir, onde as experiências particulares são preservadas e consideradas, sem que haja a preocupação com a sobreposição, assimilação ou destruição destas (Costa e Ávila, 2005). O fato de as mulheres compreenderem que uma companheira não pode ir vender seus produtos porque o marido não permite, por exemplo, não significa que elas aceitam essa condição de subalternidade, mas que respeitam e apoiam a decisão da mulher em não confrontar essa situação naquele momento, isso auxilia no processo de emancipação, visto que fortalece a mulher e a leva a refletir sobre essa condição. As mulheres da RESF compreendem que a emancipação da mulher da ES não pode ocorrer de forma disruptiva, pois a condição de subalternidade é muito enraizada, por isso, esse é um processo gradual, incremental, interseccional (Santos, 2017).

Sob um outro ponto de vista, mas de forma complementar, considerou-se na análise, a proposta de Gherardi (2012, p. 6) de que, ao observar as práticas, é necessário perguntar-se como as pessoas realizam seus trabalhos na prática: *“What do people do when they work? When they work is that all they do? How does work differ from non-work?”*. Para o estudo das práticas das mulheres na ES, foi possível verificar que: (i) quando as mulheres trabalham, nas atividades de produção dos grupos, elas não realizam apenas essas atividades, muitas vezes elas também estão ocupadas com outras atividades de reprodução, pois como realizam o trabalho em casa, sempre estão cuidando de algo relacionado ao cuidado e ao trabalho doméstico, em conversas e relatos das mulheres elas demonstram, por exemplo, que ensinam a tarefa dos filho enquanto fazem o bordado, ou, enquanto fazem o almoço, e quando estão nas reuniões elas também estão produzindo enquanto discutem suas necessidades, e servem lanches e conversam sobre seus problemas pessoais, entre outros; (ii) quando elas não estão trabalhando, nos momentos que deveriam ser de lazer, elas também trabalham, muitas realizam as atividades de produção enquanto vêm a novela ou o jornal da noite, quando “a casa está mais quieta”, como se fosse uma atividade de lazer. O Quadro 02 sintetiza a análise da prática em estudo.

Quadro 02: Análise da prática feminista de autogestão “trabalho flexível sob a perspectiva da alteridade”

PRÁTICA SOCIAL	ELEMENTOS DO DISCURSO	ESTRATÉGIAS DISCURSIVAS	LENTES TEÓRICAS
(i) A prática do trabalho remoto na ES é uma necessidade das mulheres, contudo, se performatiza sob o valor da alteridade	(a) O trabalho em organizações formais é cansativo, os deslocamentos demandam muito tempo e recursos mas necessitam de recursos financeiros para o sustento de suas famílias  (b) As mulheres compreendem as diferentes situações que vivenciam (troca de experiências)	Predominância da perspectivação e autorrepresentação	Controle do trabalho a partir da racionalidade substantiva (Ramos, 1989; Serva, 1997; França Filho; Eynaud, 2020)
(ii) As mulheres têm dificuldade em diferenciar o trabalho produtivo do reprodutivo, o que interfere no reconhecimento de seu trabalho	(a) As mulheres desejam que o trabalho produtivo possa ser conciliado com suas vidas e aspirações pessoais (desejo de liberdade)  (b) Cada mulher vivencia uma situação diferente nas relações de produção e reprodução (algumas podem participar dos espaços de produção externos, outras não)  (c) As mulheres desejam o reconhecimento do trabalho reprodutivo e do trabalho produtivo, ainda que existam conflitos na conciliação entre trabalho produtivo e reprodutivo (dificuldade de diferenciar o trabalho do não trabalho)	Predominância da autorrepresentação e perspectivação	Desigualdade de gênero, mulher, divisão sexual do trabalho, e cuidado (Fraser, 2007; Guérin, 2003; Hirata 2002; Martin, 1993; Saffioti, 2013)
(iii) O trabalho remoto sob a perspectiva da alteridade conduz, da diferença à soma, relações interpessoais revestidas de cidadania, estabelecendo uma relação construtiva com o diferente	(a) Trabalho remoto com intensa troca de informações  (b) Trabalho remoto com a possibilidade do cuidado mútuo e desenvolvimento de laços de reciprocidade a partir da lógica da diferença	Predominância da nomeação e perspectivação	O trabalho remoto sob a perspectiva da alteridade (França Filho; Eynaud, 2020; Gherardi, 2012)

Fonte: Elaboração própria

A pesquisa revela que a prática do trabalho flexível na autogestão, praticada pelas mulheres da RESF, se expressa por meio da tomada de decisões coletivas, do revezamento de tarefas e da flexibilidade na organização do tempo e espaço de trabalho, especialmente no contexto remoto. Elas organizam seus turnos produtivos conforme suas rotinas familiares, conciliando atividades econômicas com responsabilidades domésticas e de cuidado, como trabalhar à noite ou durante a novela. O uso estratégico das ferramentas digitais de

comunicação para coordenar tarefas, registrar decisões e manter a comunicação constante entre as participantes fortalece a cooperação e o fluxo informativo. A flexibilidade também se manifesta na compreensão e enfrentamento coletivo das dificuldades individuais, como limitações financeiras ou indisponibilidade para deslocamento, por meio de soluções solidárias com a participação coletiva das mulheres. Essas práticas são guiadas por uma ética da alteridade, que reconhece e respeita as condições práticas e afetivas de cada mulher, promovendo a conciliação entre trabalho e vida pessoal. A valorização da alteridade, somada aos momentos formativos, reforça um modelo de autogestão fundamentado na reciprocidade e no cuidado mútuo.

Portanto, é um desafio diferenciar o momento do trabalho do momento do não trabalho, em virtude dessa dificuldade das mulheres em distinguir o trabalho produtivo do reprodutivo, pois as mulheres trabalham até quando não trabalham, e isso se expressa com maior clareza no teletrabalho, que é uma necessidade e ao mesmo tempo um ponto crítico para essas mulheres. Essa observação em campo vai ao encontro do que as pesquisadoras refletem sobre os desafios da mulher ao lidar com trabalho doméstico e de cuidado, especialmente as mulheres em situação periférica, pois enquanto as mulheres dos meios com maior renda tentam se subtrair desses tipos de trabalho, as mulheres mais pobres as assumem como obrigação e sem entreatajuda familiar, o que reflete uma marca da sua situação de desigualdade social (Guérin, 2003; Hirata 2002; Segnini, 2007; Silva, 2012). Contudo, considera-se que a emancipação das mulheres na RESF também é conquistada pela suas próprias formas de se organizar, considerando o contexto em que estão inseridas, como observado por Soares e Rebouças (2022), as mulheres acabam desenvolvendo práticas que fogem da lógica instrumental, percebendo a condição de desigualdade de gênero e os limites por ela impostos. Assim, a prática feminista de autogestão relacionada ao trabalho flexível sob a perspectiva da alteridade é uma estratégia política das mulheres a fim de minimizar a condição de desigualdade em que se encontram.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao identificar e analisar como ocorrem as práticas organizativas de mulheres em empreendimentos da Economia Solidária, e como elas refletem a racionalidade substantiva de uma gestão feminista, observa-se que existem outros modelos de gestão para além da burocracia convencional privada, concretizando-se como um modelo de organizações produtivas autogestionárias. A prática do trabalho observada e analisada neste estudo foi a do trabalho flexível sob a perspectiva da alteridade, a partir das interações e dinâmicas das mulheres no contexto das mulheres que se organizam coletivamente na RESF. A observação das práticas das mulheres na RESF demonstra que a flexibilidade nas dinâmicas de trabalho se relaciona com uma estrutura de valores que molda a forma como o trabalho será performado, orientando-se, portanto, sob uma lógica substantiva da racionalidade, em conjunto com algum nível de instrumentalidade, contudo, com a predominância da substantividade (Ramos, 1989; Serva, 1993).

Os resultados da pesquisa apontaram que a prática do trabalho flexível e remoto foi a mais evidente dentre as práticas das mulheres, pois se trata de uma prática mais visível e cotidiana nos grupos de mulheres da rede, contudo, aprofundando as reflexões durante as observações ao longo da pesquisa, percebeu-se que essa era uma prática que carregava algo além de uma simples decisão administrativa. A flexibilidade que ocorre tanto em relação ao local quanto ao horário de trabalho, não é resultado de uma decisão administrativa baseada apenas na racionalização dos recursos ou na simples busca de motivação para a produtividade das mulheres, mas em uma necessidade das mesmas, ao lidar com o trabalho produtivo e reprodutivo ao mesmo tempo (Ramos, 1989; Serva, 1993). Nesse sentido, a possibilidade do trabalho flexível tem uma perspectiva baseada em uma concepção que desenvolve uma capacidade de compreensão das mulheres sobre suas próprias diferenças individuais, perfazendo uma visão de alteridade na lógica coletivista das mulheres, valor que encontra embasamento na crítica do feminismo pós-colonialista de que não há como homogeneizar as demandas das

mulheres (Lugones, 2016; Mohanty, 2006; Onuma, Mafra e Moreira, 2012; Santos, 2017; Sá e Soares, 2005; Spivak, 2010).

Os resultados, portanto, apontam para os seguintes achados: (i) A prática do trabalho remoto na ES é uma necessidade das mulheres, contudo, se performatiza sob o valor da alteridade; (ii) As mulheres têm dificuldade em diferenciar o trabalho produtivo do reprodutivo, o que interfere no reconhecimento de seu trabalho; e (iii) O trabalho remoto sob a perspectiva da alteridade conduz, da diferença à soma, relações interpessoais revestidas de cidadania, estabelecendo uma relação construtiva com o diferente.

De qualquer forma, considerando os desafios e possibilidades, a prática e a experiência da alteridade conduz, da diferença à soma, relações interpessoais revestidas de cidadania, estabelecendo uma relação construtiva com os diferentes, na medida em que se identifique, entenda e aprenda a aprender com o contrário (Bauhardt, 2014; Costa, 2002; Fraser, 2007; Guérin, 2003). Portanto, entre as mulheres da RESF é possível identificar diferentes níveis de emancipação, algumas mulheres são exímias artesãs, mas são muito tímidas a ponto de não participarem das atividades de comercialização, outras participam de todas as atividades e inclusive dão palestras e formações nos empreendimentos. Ao possibilitar o trabalho flexível, as mulheres exercem a alteridade umas para com as outras, não com juízo de valor, mas com o entendimento de que as condições alheias devem ser ouvidas/sentidas e que a mulher é responsável pela mulher, assim, o reconhecimento do outro favorece a compreensão de si, e tal fenômeno se reflete nas práticas feministas de autogestão das mulheres da ES. Portanto, os resultados apontam que a lógica da alteridade possibilita uma organização do trabalho que reconhece a diversidade de experiências das mulheres na autogestão.

## 5 REFERÊNCIAS

- Andion, C. (2005). A gestão no campo da economia solidária: particularidades e desafios. In: *Revista de Administração Contemporânea*, v. 9, n. 1.
- Bauhardt, C. (2014). Solutions to the crisis? The Green NewDeal, Degrowth, and the Solidarity Economy: Alternatives to the capitalist growth economy from an ecofeminist economics perspective. In: *Ecological Economics*, v.102, n. 61, p. 60–68. Elsevier.
- Benini, E. A.; Benini, E. G. (2012). As contradições do processo de autogestão no capitalismo: funcionalidade, resistência e emancipação pela economia solidária. In: *Organização & Sociedade*, Salvador, vl 17, n 55, Outubro-novembro.
- Bhabha, H. K. (1998). *O local da cultura*. Trad. Miriam Ávila, Eliana Lourenço de Lima Reis, Gláucia Renate Gonçalves. Belo Horizonte: Editora UFMG, 1998.
- Costa, J. C. (2011). Mulheres e economia solidária: hora de discutir a relação! In: *Sociedade e Cultura*, Goiânia, v. 14, n. 1, p. 19-27, jan./jun.
- França Filho, G. C.; Eynaud, P. (2020). *Solidariedade e organizações: pensar uma outra organização*. Salvador : EDUFBA: Ateliê de Humanidades.
- Fraser, N. (2007). Mapeando a imaginação feminista: da redistribuição ao reconhecimento e à representação. In: *Revista Estudos Feministas*, vol. 15, n. 2, Florianópolis, mai-ago, p. 291-308.
- Freire, P (2019). *Pedagogia da Autonomia: saberes necessários à prática educativa*. 16. ed. São Paulo: Paz e Terra.
- Gherardi, Silvia (2012). *How to conduct a practice-based study*. Problems and methods. Cheltenham: Edward Elgar.
- Gibson, V. (2003). Flexible working needs flexible space? In: *Journal of Property Investment & Finance*, v. 21, n.1, p.12-22.
- Gonzalez, Lélia (2020). *Por um feminismo afro-latino-americano* Organizado por Flávia Rios e Márcia Lima. Rio de Janeiro: Zahar Editores.
- Guérin, I. (2005). *As mulheres e a economia solidária*. São Paulo: Edições Loyola.
- Holzmann, L. (2002). Divisão sexual do trabalho. In: CATTANI, Antônio David (Org.). *Dicionário crítico sobre trabalho e tecnologia*. 4. ed. Petrópolis: Vozes.
- Krenak, A. (2019). *Ideias para adiar o fim do mundo*. 1 ed. São Paulo: Companhia das Letras.
- Lugones, M. (2016). The Coloniality of Gender. In: Harcourt, W. (eds) *The Palgrave Handbook of Gender and Development*. Palgrave Macmillan, London. [https://doi.org/10.1007/978-1-137-38273-3\\_2](https://doi.org/10.1007/978-1-137-38273-3_2).
- Maciel, A. G.; Carraro, N. C.; Souza, M. A. B., Sanches, A. C. (2017). Análise do Teletrabalho no Brasil. In: *Revista Gestão Empresarial*. v. 1, n. 1, p. 20-33.
- Martin, P. Y. (1993). Feminist practice in organizations: Implications for management. In: Fagenson, E. A. (Ed.), *Women in management: Trends, issues, and challenges in managerial diversity: 274–296*. Newbury Park, CA: Sage.
- Meihy, J.C.S.B. (2002). *Manual de história oral*. São Paulo: Loyola. 246p.
- Mohanty, C. T. (2006). US Empire and the Project of Women’s Studies: Stories of Citizenship, Complicity and Dissent. In: *Gender, Place and Culture*, London, v. 13, n. 1, p. 7-20.
- Onuma, F. M. S.; Mafra, F. L. N.; Moreira, L. B. (2012). Autogestão e subjetividade: interfaces e desafios na visão de especialistas da ANTEAG, Unisol e Unitrabalho. In: *Cadernos EBAPE.BR*, v. 10, n. 1.

- Ramos, A. G. (1989). *A nova ciência das organizações: uma reconceituação da riqueza das nações*. Rio de Janeiro: Editora da Fundação Getúlio Vargas.
- Sá, M. G.; Soares, G. J. V. (2005). Reflexões sobre poder e controle nas Organizações da Economia Solidária (OES). In: *Cadernos EBAPE.BR*, v. 3, n. 2.
- Saffiotti, H. (2013). *A mulher na sociedade de classes*. 3 ed. São Paulo: Expressão Popular.
- Santos, L. L. (2017). Deve a economia feminista ser pós-colonial? Colonialidade económica, género e epistemologias do Sul. In: *Revista Crítica de Ciências Sociais* [Online], 114 | 2017, colocado online no dia 20 Dezembro 2017, criado a 23 Dezembro 2017. URL: <http://journals.openedition.org/rccs/6797>; DOI : 10.4000/rccs.6797
- Serva, M. (2023). Análise pragmatista das organizações. In: *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo, V. 63, n. 1. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-759020230101>
- Segnini, L. R. P. (2007). Nota técnica: do ponto de vista do Brasil: estudos organizacionais e a questão do feminismo. In: CLEGG, S.; HARDY, C.; NORD, W. R.; CALDAS, M.; FACHIN, R. & FISCHER, T. (Eds.) *Handbook de Estudos Organizacionais*. São Paulo: Atlas.
- Silva, L. T. (2012). Concepção de trabalho utilizado nos empreendimentos solidários: Experiência do centro de economia solidária da Bahia-Cesol. In: *Revista de Gestão, Finanças e Contabilidade*, v. 2, no 2.
- Soares, M. N. M., Rebouças, S. M. D. P. (2022). Influxos do feminismo na economia solidária: um estudo sobre as práticas organizacionais em empreendimentos autogeridos por mulheres. In: *Revista Inclusiones*, v. 9.p. 01-23.
- Spivak, G. C. (2010). *Pode o Subalterno Falar?* Editora UFMG, Belo Horizonte.
- Tremblay, Diane-Gabrielle (2002). Organização e satisfação no contexto do teletrabalho. In: *Revista Administração de Empresas [RAE]*. Jul./Set. 2002. São Paulo, v. 42 • n. 3 • p. 54-65.
- Vergara, S. C.; Vieira, M. (2005). Sobre a Dimensão Tempo-Espaço na Análise Organizacional. In: *Revista Administração de Empresas [ERA]*. São Paulo: v.9, n.2, p. 103-119.
- Vieta, M. (2015). Autogestión: Prefigurando el nuevo cooperativismo y el trabajo como um bien común. In: V Encuentro International “La Economía de Trabajadores y Trabajadoras. *Anais...* Paranaguá, Venezuela, Julio 22-26, 2015.
- Wodak, R (2004). Critical discourse analysis. In: SEALE, C.; GOBO, G.; GUBRIUM, J. F.; SILVERMAN, D. (Eds.). In: *Qualitative research practice* (p. 197-213). London: Sage.

## Información adicional

*redalyc-journal-id*: 3515



**Disponible en:**

<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=351583159001>

Cómo citar el artículo

Número completo

Más información del artículo

Página de la revista en redalyc.org

Sistema de Información Científica Redalyc  
Red de revistas científicas de Acceso Abierto diamante  
Infraestructura abierta no comercial propiedad de la  
academia

Maria de Nazaré Moraes Soares,  
Celecina de Maria Veras Sales

**O Trabalho Flexível sob a Perspectiva da Alteridade no  
Âmbito da Gestão Social: Uma Prática Feminista de  
Autogestão**

**Flexible Work from the Perspective of Otherness in Social  
Management: A Feminist Practice of Self-Management  
El Trabajo Flexible desde la Perspectiva de la Alteridad en  
el Ámbito de la Gestión Social: Una Práctica Feminista de  
Autogestión**

*Administração Pública e Gestão Social*  
vol. 17, núm. 4, 18802, 2025  
Universidade Federal de Viçosa, Brasil  
[revistaapgs@ufv.br](mailto:revistaapgs@ufv.br)

**ISSN-E:** 2175-5787



**CC BY-NC-ND 4.0 LEGAL CODE**

**Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-  
SinDerivar 4.0 Internacional.**