



UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA
CENTRO DE CIÊNCIAS HUMANAS SOCIAIS E AGRÁRIAS
GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

**AS MÃES DA ADMINISTRAÇÃO: uma análise crítica das contribuições
femininas à formação do pensamento administrativo**

ALESSON SANTOS DA SILVA

BANANEIRAS/PB
Agosto/2026

ALESSON SANTOS DA SILVA

**AS MÃES DA ADMINISTRAÇÃO: uma análise crítica das contribuições
femininas à formação do pensamento administrativo**

Trabalho de Curso apresentado como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Bacharel em Administração, pelo Centro de Ciências Humanas Sociais e Agrárias, da Universidade Federal da Paraíba / UFPB.

Docente Orientador: Prof. Murilo Gabriel da Costa Silva

BANANEIRAS/PB

Agosto/2026

Catálogo na publicação
Seção de Catalogação e Classificação

S586m Silva, Alesson Santos da.

As mães da administração: uma análise crítica das contribuições femininas à formação do pensamento administrativo / Alesson Santos da Silva. - Bananeiras, 2026.

40 f.

Orientação: Murilo Gabriel da Costa Silva.
TCC (Graduação) - UFPB/CCHSA.

1. Administração. 2. Mulheres. 3. Pensamento administrativo. I. Silva, Murilo Gabriel da Costa. II. Título.

UFPB/BSMSV/CCHSA

CDU 658 (043)

ALESSON SANTOS DA SILVA

**AS MÃES DA ADMINISTRAÇÃO: uma análise crítica das contribuições
femininas à formação do pensamento administrativo**

Trabalho de Curso apresentado como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Bacharel em Administração, pelo Centro de Ciências Humanas Sociais e Agrárias, da Universidade Federal da Paraíba / UFPB.

Docente Orientador: Prof. Murilo Gabriel da Costa Silva

Trabalho aprovado em: 17/08/2026.

Banca Examinadora:

Prof. Murilo Gabriel da Costa Silva
Orientador – DCSA/CCHSA/UFPB

Prof. Francivaldo dos Santos Nascimento
Examinador Interno – DCSA/CCHSA/UFPB

Profª. Kátia Virginia Ayres
Examinadora Externa – DA/CCSA/UFPB

Dedico este trabalho, primeiramente, a Deus, por ter me concedido força, sabedoria e perseverança para chegar até aqui. À minha mãe, dona Josefa, por todo o amor, cuidado e, sobretudo, pelo investimento na minha educação, sempre acreditando que o conhecimento seria um dos maiores legados que poderia me oferecer. Ao meu pai, Manoel, exemplo de dedicação e trabalho, que, dia após dia, conciliou sua atuação como agricultor e técnico em radiologia para que nunca faltasse nada em nossa casa e para que eu pudesse trilhar meu caminho em busca de uma formação e de um futuro melhor. Dedico, enfim, esta conquista à minha família, que esteve presente, direta ou indiretamente, em cada passo desta caminhada e que fez parte de tudo aquilo que tornou possível chegar até aqui.

AGRADECIMENTOS

Agradeço, primeiramente, a Deus, por me conceder saúde, força, sabedoria e perseverança para enfrentar os desafios encontrados ao longo desta caminhada. Nos momentos de dificuldade, foi a fé que me ajudou a continuar e a acreditar que todo esforço seria recompensado.

À Universidade Federal da Paraíba (UFPB), especialmente ao Centro de Ciências Humanas, Sociais e Agrárias (CCHSA), por proporcionar as condições necessárias para minha formação acadêmica, profissional e humana. À Coordenação do Curso de Administração do Campus III, pela dedicação e pelo trabalho desenvolvido em favor da formação dos estudantes.

Ao professor Murilo Gabriel da Costa Silva, pela orientação e supervisão na construção deste trabalho. Agradeço pela disponibilidade, pelas obras, pelas observações e pelo acompanhamento durante o desenvolvimento desta pesquisa, fundamentais para que este trabalho pudesse ser concretizado.

À minha mãe, dona Josefa, minha eterna gratidão por todo o amor, cuidado e dedicação. Agradeço, especialmente, por ter investido na minha educação e por ter acreditado no meu potencial, proporcionando-me oportunidades que contribuíram decisivamente para que eu chegasse até aqui. Esta conquista também é sua.

Ao meu pai, Manoel, agradeço o exemplo de esforço, responsabilidade e perseverança. Sua dedicação incansável ao trabalho como agricultor e técnico em radiologia, muitas vezes dia e noite, foi fundamental para que nunca faltasse nada em nossa casa e para que eu pudesse ter a oportunidade de estudar e construir meu próprio caminho. Seu esforço faz parte desta conquista. Aos amigos que fiz durante o curso, agradeço a companhia, pelas conversas, pelos momentos de descontração, pelas experiências compartilhadas e, principalmente, por tornarem a trajetória acadêmica mais leve e significativa. Cada amizade construída ao longo desses anos ocupa um lugar especial na memória desta caminhada.

Ao corpo docente do curso de Administração, expressei minha gratidão por todos os ensinamentos, conhecimentos e experiências compartilhados ao longo da graduação. Cada professor, à sua maneira, contribuiu para minha formação e foi primordial para o alcance do meu progresso acadêmico e profissional.

Por fim, agradeço a todos que, de alguma forma, contribuíram para que este momento se tornasse possível. Esta conquista não representa apenas o encerramento de uma etapa, mas também o resultado de todos aqueles que caminharam comigo, acreditaram em mim e contribuíram para que eu pudesse chegar até aqui.

*“Ao vencido, ódio ou compaixão; ao vencedor, as
batatas!” – Quincas Borba*

RESUMO

Este estudo analisa as obras de mulheres pioneiras para a formação e a evolução do pensamento administrativo, buscando compreender como essas obras são incorporadas e reconhecidas na historiografia da Administração. A pesquisa contempla Mary Parker Follett, Lillian Moller Gilbreth, Joan Woodward, Edith Penrose, Beatrice Webb e Rosabeth Moss Kanter, cujas produções se relacionam a diferentes dimensões do campo, como relações humanas, Psicologia aplicada ao trabalho, tecnologia, estrutura organizacional, recursos, relações de trabalho, poder e gênero. Metodologicamente, trata-se de uma pesquisa qualitativa, de caráter exploratório-descritivo, desenvolvida por meio de pesquisa bibliográfica e documental. A etapa bibliográfica sistematiza as principais obras e publicações das autoras e as situa em seus respectivos contextos históricos e teóricos, enquanto a análise documental incide sobre oito tradições de obras de Teoria Geral da Administração utilizados no contexto brasileiro. O material foi examinado por meio de análise de conteúdo, considerando a presença das autoras, o nível de reconhecimento conferido às suas obras, a forma de atribuição da autoria e a centralidade ocupada nas narrativas analisadas. Os resultados evidenciam diferentes formas de incorporação: Mary Parker Follett apresenta ampla presença e reconhecimento substantivo; Lillian Moller Gilbreth possui elevada difusão, embora frequentemente associada a Frank Gilbreth; Joan Woodward reúne presença, autonomia autoral e elevada centralidade teórica; Edith Penrose apresenta baixa difusão, mas reconhecimento conceitual relevante nas obras em que aparece; Rosabeth Moss Kanter possui incorporação pontual e seletiva; e Beatrice Webb não foi identificada no *corpus* documental. Conclui-se que as obras femininas não são incorporadas de maneira uniforme à formação do pensamento administrativo, revelando diferentes configurações de centralidade, reconhecimento, associação autoral, baixa difusão, seletividade e ausência. A releitura proposta pelas “mães da Administração” contribui, assim, para ampliar a compreensão sobre a diversidade de trajetórias intelectuais que participaram da constituição do campo.

Palavras-chave: Administração. Mulheres. Pensamento administrativo. Historiografia. Gênero.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
1.1 Contextualização e problema de pesquisa	10
1.2 Objetivos.....	12
1.3 Justificativa.....	12
2 FORMAÇÃO DO PENSAMENTO ADMINISTRATIVO	13
3 MULHERES NA FORMAÇÃO DO PENSAMENTO ADMINISTRATIVO	16
3.1 Mary Parker Follett.....	18
3.2 Lillian Moller Gilbreth	19
3.3 Joan Woodward	20
3.4 Edith Penrose.....	21
3.5 Beatrice Webb.....	22
3.6 Rosabeth Moss Kanter.....	23
4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	24
5 RESULTADOS DA INVESTIGAÇÃO	27
5.1 Presença das mulheres nos manuais de Administração	27
5.2 Formas e níveis de reconhecimento das obras.....	29
5.3 Autoria, associação e centralidade na narrativa administrativa	31
5.4 Diferentes formas de incorporação na narrativa administrativa	35
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	36
REFERÊNCIAS.....	38

AS MÃES DA ADMINISTRAÇÃO: uma análise crítica das contribuições femininas à formação do pensamento administrativo

Alesson Santos da Silva
Murilo Gabriel da Costa Silva

1 INTRODUÇÃO

1.1 Contextualização e problema de pesquisa

Como área das Ciências Sociais Aplicadas, a Administração evoluiu a partir de uma série de teorias e obras intelectuais voltadas para o entendimento das organizações, do trabalho e das práticas de gestão (Sabino; Pinheiro, 2023). No entanto, a formação desse conhecimento foi influenciada por processos históricos de seleção, reconhecimento e legitimação de determinados autores e perspectivas (Alcadipani; Rosa, 2010).

A formação desse campo teórico foi historicamente marcada pela predominância de autores masculinos, tanto no reconhecimento de suas obras quanto na presença de suas obras na literatura científica (Daflon; Chaguri, 2022). Autores como Frederick Winslow Taylor, Henri Fayol e Henry Ford, por exemplo, consolidaram-se como referências recorrentes nas narrativas sobre a formação e o desenvolvimento da Administração, contribuindo para a construção de uma historiografia frequentemente organizada em torno de figuras masculinas.

Esse cenário suscita uma inquietação pertinente: *qual o lugar ocupado pelas mulheres nas Teorias da Administração?* Tal questionamento encontra correspondência em investigações realizadas em diferentes campos do conhecimento, nas quais se busca compreender como processos relacionados às desigualdades de gênero, ao sexismo e às estruturas historicamente constituídas podem ter influenciado a presença, a visibilidade e o reconhecimento das mulheres na produção do conhecimento (Barros, 2025; Santos; Vieira; Cavalcanti, 2024).

Neste estudo, a expressão “*mães da Administração*” refere-se a mulheres pioneiras cujas obras intelectuais permitem ampliar a compreensão acerca da formação do pensamento administrativo e organizacional. A utilização da expressão não pretende simplesmente estabelecer uma contraposição aos chamados “pais da Administração”, mas provocar uma releitura da historiografia do campo, questionando os lugares ocupados pelas obras femininas nas narrativas sobre a formação da Administração. Sua presença e as formas pelas quais suas obras são reconhecidas no cânone tradicional constituem, assim, questões relevantes para investigação (Hamlin; Weiss; Brito, 2022).

Na trajetória de desenvolvimento do pensamento social e administrativo, autoras como Mary Parker Follett, Lillian Moller Gilbreth, Joan Woodward, Edith Penrose, Beatrice Webb e Rosabeth Moss Kanter produziram obras relacionadas ao entendimento das organizações, do trabalho, da gestão e das interações sociais. Suas produções alcançam diferentes dimensões do campo, envolvendo questões relacionadas às relações humanas, ao conflito e à liderança, à eficiência e à Psicologia aplicada ao trabalho, à tecnologia e à estrutura organizacional, aos recursos e ao crescimento da firma, às relações de trabalho e às instituições, bem como ao poder, à mudança e às transformações organizacionais.

Entre as publicações que permitem acompanhar essas trajetórias destacam-se *The New State* (1918) e *Creative Experience* (1924), de Follett; *The Psychology of Management* (1914), de Lillian Moller Gilbreth; *Management and Technology* (1958) e *Industrial Organization: Theory and Practice* (1965), de Woodward; *The Theory of the Growth of the Firm* (1959), de Penrose; *Industrial Democracy* (1897), de Beatrice Webb em coautoria com Sidney Webb; e *Men and Women of the Corporation* (1977), de Kanter. A apresentação dessas obras permite compreender não apenas o que cada autora produziu, mas também quando e em que contexto histórico-teórico suas obras foram desenvolvidas.

Entretanto, a formação dos cânones teóricos é caracterizada por processos de seleção e legitimação que fazem com que autores e produções intelectuais ocupem posições distintas nas narrativas históricas de um campo (Hamlin; Weiss; Brito, 2022; Daflon; Chaguri, 2022). Desse modo, investigar as obras femininas para a Administração não significa apenas verificar se determinadas autoras estão presentes ou ausentes na literatura, mas compreender como são apresentadas, quais obras lhes são atribuídas e que lugar ocupam na narrativa de formação e evolução do pensamento administrativo.

Essa perspectiva permite ultrapassar uma oposição simplificada entre presença e ausência. Uma autora pode ser mencionada de maneira pontual, ter sua produção associada à de outros pesquisadores, ser reconhecida por determinada contribuição, ocupar posição relevante em uma abordagem teórica ou, ainda, não integrar determinada narrativa sobre o desenvolvimento da Administração. Diferentes formas de presença e reconhecimento podem, portanto, contribuir para compreender como as referências e fronteiras do conhecimento administrativo foram historicamente constituídas.

Diante disso, este estudo orienta-se pela seguinte questão de pesquisa: *como as obras de mulheres pioneiras são incorporadas e reconhecidas na formação e na evolução do pensamento administrativo?*

1.2 Objetivos

Este estudo tem como objetivo geral analisar as contribuições de mulheres pioneiras para a formação e evolução do pensamento administrativo, buscando compreender como essas obras são incorporadas e reconhecidas na historiografia da Administração.

Especificamente, para alcançar esse objetivo, busca-se:

- a) Investigar as principais obras de Mary Parker Follett, Lillian Moller Gilbreth, Joan Woodward, Edith Penrose, Beatrice Webb e Rosabeth Moss Kanter para o pensamento administrativo e organizacional;
- b) Analisar como essas obras se relacionam com diferentes momentos históricos e abordagens da evolução da Administração, identificando a teoria ou perspectiva administrativa predominante em cada período;
- c) Examinar como as autoras e suas obras são apresentadas e reconhecidas nas obras de Teoria Geral da Administração analisados; e
- d) Discutir os diferentes lugares atribuídos às obras femininas na construção da historiografia do pensamento administrativo e as formas pelas quais suas autorias e publicações são incorporadas às narrativas da área.

1.3 Justificativa

Investigar a presença e as formas de reconhecimento das obras femininas na Administração torna-se relevante para compreender como foi construída a historiografia do campo e quais conhecimentos passaram a integrar suas narrativas predominantes. Essa análise possibilita ampliar a compreensão acerca de produções intelectuais desenvolvidas por mulheres e relacionadas a diferentes dimensões das organizações, da gestão e do trabalho.

Nesse sentido, as obras de Teoria Geral da Administração constituem fontes relevantes, uma vez que sistematizam e difundem teorias, autores, conceitos e abordagens considerados fundamentais para a formação de administradores. Mais do que identificar a presença ou ausência das autoras, interessa compreender como suas obras são apresentadas, o aprofundamento que recebem e o lugar que ocupam em relação às escolas e aos autores tradicionalmente associados à evolução da Administração.

Assim, revisitar as obras femininas não significa substituir uma narrativa centrada em homens por outra exclusivamente feminina, mas ampliar a compreensão sobre a diversidade de sujeitos, perspectivas e tradições intelectuais que contribuíram para a constituição do campo. Ao confrontar essas obras com sua incorporação à historiografia da Administração, o estudo pode favorecer uma leitura plural da formação e evolução do pensamento administrativo.

2 FORMAÇÃO DO PENSAMENTO ADMINISTRATIVO

Segundo Weatherbee e Durepos (2022), a pesquisa em organização e gestão está diretamente ligada à história das próprias organizações. Com o passar do tempo, a consolidação do campo da Administração levou à produção de uma vasta quantidade de estudos científicos, o que ajudou a desenvolver diferentes pontos de vista e discussões sobre a historiografia administrativa. No entanto, embora haja um aumento no número de pesquisas, nem toda essa produção tem sido integrada às discussões filosóficas e historiográficas que buscam entender a evolução do pensamento organizacional. Nesse contexto, Zald (1993) enfatiza a relevância de expandir a análise histórica e teórica do campo para permitir uma compreensão mais completa dos processos que levaram à formação do conhecimento administrativo.

Essa limitação na historiografia constitui uma lacuna significativa para entender a evolução do pensamento administrativo. Segundo Jacques e Durepos (2015), a escolha e a valorização de certas produções acadêmicas ao longo do tempo podem levar a que uma parte do conhecimento produzido fique à margem das narrativas predominantes do campo. Assim, apesar de haver uma vasta literatura voltada para a Administração e os estudos organizacionais, nem todos os trabalhos e autores são igualmente reconhecidos ou valorizados, o que pode dificultar uma compreensão mais abrangente da evolução histórica da área. White (1973) aponta que a natureza relativamente recente de algumas abordagens também contribui para as lacunas nas discussões acadêmicas sobre a construção desse conhecimento.

Nesse processo, certos autores e obras ganham o status de referências clássicas, assumindo um papel central na interpretação da história da Administração. Gibson *et al.* (1999) abordam esse processo de consolidação de referências clássicas, cuja obra histórica sobre Administração continuou sendo amplamente reconhecida e discutida nas últimas décadas (Weatherbee; Durepos, 2022). Desse modo, a historiografia não se limita ao registro cronológico do desenvolvimento de uma área, mas envolve processos pelos quais determinadas obras alcançam maior reconhecimento e passam a integrar as narrativas predominantes sobre a constituição do campo.

A fim de compreender esse processo, é necessário considerar a trajetória histórica que constituiu o pensamento administrativo. Segundo Lunenburg e Irby (2013), nos primeiros anos do século XX surgiu a teoria organizacional clássica, contemplando duas abordagens distintas da gestão: a gestão científica e a gestão administrativa. Silva (2013) reforça a necessidade de compreender essas teorias em perspectiva cronológica, relacionando o surgimento das

diferentes escolas aos problemas históricos, econômicos, tecnológicos e organizacionais de cada período.

Lodi (1971), ao tratar da história da Administração, também contribui para essa leitura histórica, permitindo perceber que a construção do campo foi gradual e anterior à consolidação da Administração como disciplina acadêmica. Historicamente, a gestão científica concentrou-se na melhoria do trabalho e dos trabalhadores, enquanto a gestão administrativa tratou de questões referentes à estruturação da organização como um todo.

Antes do século XX, raramente se realizava um estudo sistemático da gestão, cuja prática era fundamentada principalmente na experiência e no bom senso. Frederick W. Taylor contribuiu para uma mudança nessa perspectiva ao defender a utilização de métodos científicos no estudo do trabalho e a busca pela maneira mais eficiente de executar as tarefas. Sua proposta fundamentou-se em princípios relacionados ao desenvolvimento científico do trabalho, à seleção e ao treinamento dos trabalhadores, à cooperação entre administração e trabalhadores e à divisão de responsabilidades, buscando o aumento da produtividade (Lunenburg; Irby, 2013).

Enquanto a teoria de Taylor tinha como objetivo o alcance de uma administração pautada na investigação científica, teóricos como Max Weber, Lyndall Urwick, Luther Gulick e Henri Fayol desenvolveram formulações relacionadas à gestão administrativa. Fayol, um de seus principais representantes, apontou cinco funções básicas desempenhadas pelos gestores – organizar, planejar, coordenar, comandar e controlar –, além de estabelecer princípios de gestão e reconhecer a Administração como um processo contínuo (Lunenburg; Irby, 2013).

Henry Ford, por outro lado, investiu seus esforços na linha de montagem, na redução do tempo de produção e na busca por um padrão produtivo. O Fordismo contribuiu para a expansão da produção em massa e para transformações nos ambientes empresariais orientadas à produtividade (Teixeira de Godoy, 2010).

Para Barros (2025), embora a historiografia administrativa possua inúmeros teóricos, Taylor, Fayol e Ford consolidaram-se como clássicos da Administração, estando diretamente ligados aos modelos organizacionais contemporâneos. A centralidade alcançada por determinados autores, entretanto, não significa que a formação e a evolução do pensamento administrativo tenham ocorrido exclusivamente a partir de suas obras. Ao longo desse processo, diferentes perspectivas e produções intelectuais contribuíram para ampliar a compreensão sobre o trabalho, as organizações, a gestão e o comportamento organizacional.

Entre essas obras encontram-se aquelas desenvolvidas por mulheres que participaram de diferentes momentos da formação e evolução do pensamento administrativo e organizacional. Suas produções abordaram problemas relacionados à organização do trabalho,

às relações humanas, ao conflito e à liderança, à Psicologia aplicada à gestão, à tecnologia e à estrutura organizacional, aos recursos da firma, às relações de trabalho, ao poder e às transformações organizacionais.

A leitura cronológica é importante porque as seis autoras não pertencem a uma única escola administrativa: Webb desenvolveu estudos sobre trabalho e instituições antes e paralelamente à consolidação da Administração Científica, Follett atuou em um período de transição entre a perspectiva clássica e as abordagens humanísticas, Gilbreth dialogou diretamente com a Administração Científica e a Psicologia do trabalho, Woodward tornou-se referência para a perspectiva contingencial, Penrose influenciou posteriormente a teoria da firma e a estratégia, e Kanter consolidou discussões sobre estrutura, poder e gênero.

Contudo, assim como ocorre na formação de qualquer cânone, essas obras alcançaram diferentes formas e níveis de reconhecimento na literatura administrativa, tornando pertinente revisitá-las à luz da construção do campo. A cronologia apresentada no Quadro 1 orienta essa leitura, evitando a associação automática de todas as autoras a uma mesma teoria e distinguindo obras diretamente incorporadas à TGA daquelas que influenciaram o campo por interfaces com a Sociologia, Economia, Psicologia, relações de trabalho e estudos organizacionais.

Quadro 1 – Cronologia das teorias administrativas e das obras femininas

Período	Contexto e abordagem administrativa	Autoras e publicações de referência	Relação com o pensamento administrativo
1858–1900	Industrialização, formação de sindicatos, reforma social e estudos sobre trabalho; ainda não havia uma teoria administrativa formal consolidada.	Beatrice Webb (1858–1943): estudos sociais; <i>Industrial Democracy</i> (1897), com Sidney Webb.	Contribuição anterior e paralela à consolidação da Administração Científica; situada nas interfaces entre Sociologia, Economia, relações de trabalho e instituições.
1896–1933	Consolidação da perspectiva clássica; Administração Científica e Administração no início do século XX.	Mary Parker Follett (1868–1933): <i>The Speaker of the House of Representatives</i> (1896), <i>The New State</i> (1918), <i>Creative Experience</i> (1924).	Atua no período clássico, mas suas ideias sobre conflito, integração, liderança, poder e lei da situação antecipam discussões das abordagens humanísticas, comportamentais e contingenciais.

1908–1924	Administração Científica, estudos de tempos e movimentos e preocupação crescente com fadiga e fatores humanos.	Lillian Moller Gilbreth (1878–1972): <i>The Psychology of Management</i> (1914), <i>Fatigue Study</i> (1916), <i>The Quest of the One Best Way</i> (1924).	Integra estudos de movimentos e eficiência à Psicologia, ampliando a Administração Científica para considerar fadiga, individualidade e bem-estar.
1950–1971	Expansão dos estudos organizacionais e desenvolvimento da perspectiva contingencial.	Joan Woodward (1916–1971): <i>Management and Technology</i> (1958), <i>Industrial Organization: Theory and Practice</i> (1965).	Relaciona tecnologia, sistemas produtivos e estrutura organizacional, contribuindo diretamente para a Teoria da Contingência.
1959 –	Desenvolvimento da análise da firma, estratégia e estudos sobre recursos organizacionais.	Edith Penrose (1914–1996): <i>The Theory of the Growth of the Firm</i> (1959).	Não pertence a uma escola clássica de TGA, mas sua teoria da firma influenciou estudos organizacionais, estratégia e posteriormente a Resource-Based View.
1970 –	Fortalecimento dos estudos organizacionais contemporâneos, poder, estrutura e gênero.	Rosabeth Moss Kanter (1943–): <i>Men and Women of the Corporation</i> (1977); <i>When Giants Learn to Dance</i> (1989).	Contribui para estudos contemporâneos sobre estrutura, poder, oportunidades, tokenismo, mudança e relações de gênero nas organizações.

Fonte: Elaboração própria (2026), com base em Silva (2013) e Lodi (1971).

3 MULHERES NA FORMAÇÃO DO PENSAMENTO ADMINISTRATIVO

Embora a narrativa sobre a formação do pensamento administrativo tenha se consolidado em torno de autores e abordagens reconhecidos como clássicos, sua evolução também contou com obras de mulheres que investigaram diferentes dimensões do trabalho, da gestão e das organizações. Suas produções estiveram associadas a distintos momentos e campos do conhecimento, abrangendo desde as relações de trabalho e a Psicologia aplicada à gestão até questões relacionadas ao conflito, à liderança, à tecnologia, à estrutura organizacional, aos recursos da firma, ao poder e às transformações das organizações.

Revisitar essas trajetórias permite ampliar a compreensão acerca da própria evolução da Administração, considerando obras que nem sempre ocuparam os mesmos lugares ou alcançaram formas semelhantes de reconhecimento na historiografia do campo. Nesse sentido, são apresentadas, a seguir, as trajetórias e principais obras de Mary Parker Follett, Lillian Moller Gilbreth, Joan Woodward, Edith Penrose, Beatrice Webb e Rosabeth Moss Kanter, buscando

situá-las em relação aos problemas, às perspectivas e às teorias que marcaram diferentes momentos do pensamento administrativo. A Figura 1 apresenta uma síntese dessas autoras, situando seus períodos de vida, suas principais inserções teóricas e algumas das obras que orientam a discussão desenvolvida nos subtópicos seguintes.

Figura 1 – Mulheres na formação e evolução do pensamento administrativo

Beatrice Webb (1858–1943)  Inserção teórica: Relações de trabalho / abordagem institucional Principais obras: • Relações laborais • Sindicalismo • Negociação coletiva • Instituições e regulação • Reforma social	Mary Parker Follett (1868–1933)  Inserção teórica: Precursora das abordagens humanística e comportamental Principais obras: • Conflito construtivo • Integração • Poder e liderança • Relações humanas e grupos • Lei da situação	Lillian M. Gilbreth (1878–1972)  Inserção teórica: Administração Científica / Psicologia aplicada ao trabalho Principais obras: • Estudos de movimentos • Fadiga e eficiência • Dimensão humana do trabalho • Aproximação entre Psicologia e Administração
Edith Penrose (1914–1996)  Inserção teórica: Teoria da firma / Estratégia / antecedentes da RBV Principais obras: • Firma como conjunto de recursos • Crescimento da firma • Conhecimento e experiência • Usos produtivos dos recursos	Joan Woodward (1916–1971)  Inserção teórica: Teoria da Contingência Principais obras: • Relação entre tecnologia e estrutura organizacional • Sistemas produtivos • Adequação entre tecnologia e estrutura	Rosabeth Moss Kanter (1943–presente)  Inserção teórica: Estudos organizacionais / poder e mudança organizacional Principais obras: • Estrutura e poder • Oportunidades e recursos • Tokenismo e gênero • Mudança e transformação organizacional

Fonte: Elaboração própria (2026).

3.1 Mary Parker Follett

Mary Parker Follett (1868–1933) nasceu em Quincy, Massachusetts, e desenvolveu sua formação e atuação intelectual nos Estados Unidos, com estudos no *Radcliffe College*, então vinculado à Universidade Harvard. Sua trajetória esteve ligada à pesquisa social, à educação de adultos, ao trabalho comunitário e à reflexão sobre organização e participação. Entre suas principais publicações encontram-se *The Speaker of the House of Representatives* (1896), *The New State* (1918) e *Creative Experience* (1924).

Essas obras mostram que sua produção começou antes da consolidação da Administração como campo teórico sistematizado e se desenvolveu durante o período em que a Administração Científica e a perspectiva clássica ganhavam força. Bednarek e Smith (2024), ao traçarem uma trajetória da vida e das obras de Mary Parker Follett para o campo administrativo, apresentam quatro elementos fundamentais para compreender seu pensamento: processo, humanismo, pragmatismo e holismo.

Desenvolvidas ainda nas primeiras décadas do século XX, suas ideias não aceitavam a fragmentação das relações sociais, rejeitando separações entre os elementos que compunham o trabalho. Nessa perspectiva, trabalhadores e administração constituíam elementos intrínsecos e interdependentes das relações organizacionais (Bednarek; Smith, 2024).

Um dos aspectos centrais de suas concepções está na compreensão de que fenômenos mais amplos estão relacionados às interações que ocorrem em escalas menores, contribuindo para a ideia de que decisões individuais e relações entre sujeitos participam da constituição de processos coletivos mais abrangentes (Berman, 2015). Essa perspectiva relacional permitiu a Follett desenvolver formulações sobre grupos, coordenação, autoridade, poder e conflito que posteriormente assumiriam relevância para a compreensão das organizações.

Entre essas obras, destaca-se sua interpretação do conflito não necessariamente como fenômeno disfuncional, mas como processo que poderia produzir resultados construtivos. Follett distinguiu diferentes formas de lidar com os conflitos e atribuiu especial importância à integração, pela qual os interesses envolvidos poderiam ser articulados na construção de soluções que não se limitassem à imposição de uma parte sobre a outra. Sua concepção de poder também ultrapassava a autoridade estritamente hierárquica, aproximando-se de perspectivas participativas de gestão e liderança.

Outra formulação relevante é a denominada lei da situação, por meio da qual Follett questionou a existência de princípios universais capazes de orientar indistintamente todas as situações administrativas. Em vez de ordens fundamentadas exclusivamente na posição

hierárquica, as decisões deveriam considerar as exigências decorrentes da própria situação e das relações estabelecidas entre os envolvidos.

Tais formulações ajudam a situar Follett como autora vinculada cronologicamente ao período clássico, mas intelectualmente antecipadora de discussões posteriormente desenvolvidas nas abordagens humanísticas e comportamentais e, em alguns aspectos, compatíveis com a lógica contingencial. Portanto, sua classificação mais adequada é a de autora de transição e precursora, e não de integrante exclusiva de uma única escola.

3.2 Lillian Moller Gilbreth

Lillian Moller Gilbreth (1878–1972) nasceu em Oakland, Califórnia, e construiu sua carreira nos Estados Unidos como pesquisadora, professora e consultora. Formou-se em Literatura Inglesa e Psicologia na Universidade da Califórnia e obteve, em 1915, doutorado em Psicologia pela *Brown University*, desenvolvendo uma trajetória pioneira na aproximação entre Psicologia e trabalho. Entre suas principais publicações estão *The Psychology of Management* (1914), *Fatigue Study* (1916, com Frank Gilbreth) e *The Quest of the One Best Way* (1924). Lillian construiu sua carreira intelectual durante o período de consolidação da Administração Científica, contribuindo para os estudos de movimentos e eficiência realizados em parceria com Frank Gilbreth. No entanto, sua contribuição foi além da preocupação puramente produtivista, integrando aspectos da Psicologia à análise do trabalho e conferindo maior atenção à fadiga, à individualidade e ao bem-estar dos trabalhadores.

Pesquisas recentes indicam que as obras dos Gilbreth desempenharam um papel importante na formação das ideias modernas de eficiência e produtividade, ao passo que a atuação particular de Lillian expandiu esses conceitos para incluir aspectos ligados à experiência humana e ao cotidiano do trabalho (Stephens, 2024; Alay, 2024). Sua formação em Psicologia tornou-se particularmente relevante para essa aproximação entre eficiência produtiva e dimensão humana do trabalho.

Nesse contexto, sua produção contribuiu para aproximar a Administração Científica de questões posteriormente relacionadas à Psicologia Industrial. Estudos sobre fadiga, movimentos, condições de trabalho e fatores humanos passaram a integrar uma concepção de eficiência que não se restringia à redução do tempo ou ao aumento da produtividade, mas também considerava as condições sob as quais o trabalho era realizado.

Mesmo assim, sua contribuição histórica foi muitas vezes relacionada ao trabalho de Frank Gilbreth, especialmente no que diz respeito aos estudos de movimentos, o que pode ofuscar aspectos específicos de sua produção intelectual. Essa associação não elimina sua

autoria própria: sua formação em Psicologia e sua obra *The Psychology of Management* demonstram uma contribuição individual para a aproximação entre Administração Científica e Psicologia Industrial.

Assim, Lillian situa-se diretamente na perspectiva clássica, especialmente na Administração Científica, mas amplia seus limites ao introduzir de modo mais sistemático a dimensão psicológica e humana do trabalho. A biografia crítica possibilita recuperar essas obras e compreender como as condições sociais e as relações de gênero da época influenciaram a construção e o reconhecimento de sua carreira acadêmica e profissional (Clayton *et al.*, 2015).

3.3 Joan Woodward

Joan Woodward (1916–1971) foi uma socióloga britânica que atuou como pesquisadora e professora e se destacou por estudos empíricos sobre organizações industriais. Sua pesquisa ganhou forma principalmente na década de 1950, em um momento posterior à consolidação das abordagens clássicas e humanísticas e de crescente interesse pelas relações entre organização, ambiente e tecnologia. Entre suas obras centrais estão *Management and Technology* (1958) e *Industrial Organization: Theory and Practice* (1965). Joan Woodward desempenhou papel importante no desenvolvimento da Teoria da Contingência, particularmente por suas pesquisas sobre a relação entre tecnologia e estrutura organizacional. Sua perspectiva ajudou a questionar a existência de princípios administrativos aplicáveis universalmente, enfatizando a relevância das particularidades tecnológicas e contextuais das organizações.

Suas investigações contribuíram para modificar a forma como a Administração compreendia a relação entre eficiência e estrutura. Ao contrário da noção de que determinados princípios poderiam ser aplicados de maneira uniforme às organizações, suas pesquisas mostraram que a estrutura do trabalho estava relacionada às particularidades do sistema produtivo e à tecnologia empregada. Assim, Woodward contribuiu para o avanço da abordagem contingencial ao demonstrar que estruturas consideradas apropriadas em determinadas situações poderiam não produzir os mesmos resultados em outros contextos (Woodward, 1965; Sewell; Phillips, 2010; Garrity; Liguori; Muldoon, 2018).

A partir de pesquisas realizadas em organizações industriais britânicas, Woodward relacionou diferentes sistemas produtivos às características das estruturas organizacionais, contribuindo para evidenciar que a tecnologia constituía uma variável relevante para compreender a organização do trabalho, os níveis hierárquicos, os mecanismos de controle e as formas de coordenação.

Sua contribuição tornou-se, assim, importante para o desenvolvimento de uma perspectiva segundo a qual a adequação entre características organizacionais e condições específicas influencia o funcionamento das organizações. Apesar da relevância para a consolidação da perspectiva contingencial, estudos historiográficos têm problematizado o lugar conferido a Woodward em determinadas narrativas sobre o desenvolvimento do pensamento administrativo, apontando a necessidade de reexaminar seu papel na construção das teorias organizacionais (Garrity; Liguori; Muldoon, 2018).

3.4 Edith Penrose

Edith Penrose (1914–1996), economista norte-americana, desenvolveu sua trajetória acadêmica em instituições como a Universidade Johns Hopkins e a London School of Economics, além de ter atuado em atividades de pesquisa e docência em diferentes países. Sua principal obra, *The Theory of the Growth of the Firm* (1959), foi publicada em um contexto de expansão dos estudos sobre a firma, estratégia e crescimento organizacional. Penrose desempenhou papel importante na formação do pensamento sobre a firma e na construção de fundamentos posteriormente incorporados à gestão estratégica. Sua principal contribuição está ligada à compreensão do crescimento da empresa como um processo relacionado ao uso de recursos, acumulação de conhecimento e experiência das pessoas que integram a organização.

Segundo Penrose, os recursos não devem ser entendidos apenas como elementos à disposição da empresa, uma vez que seu potencial produtivo depende das maneiras pelas quais são empregados e combinados. Assim, a autora direcionou parte da análise para os processos internos da firma e para a capacidade das pessoas de identificar novas formas de utilização dos recursos (Penrose, 1959; Roele; Ruehl, 2024).

Essa perspectiva posteriormente influenciou o desenvolvimento da visão baseada em recursos (*Resource-Based View – RBV*) e de diferentes abordagens relacionadas às capacidades organizacionais e à estratégia. No entanto, limitar a contribuição de Penrose ao papel de precursora da RBV pode restringir a extensão de sua obra intelectual, uma vez que seus estudos também abordaram temas como desenvolvimento econômico, empresas multinacionais, patentes, inovação e política econômica (Michie; Oughton, 2024). Sua teoria do crescimento da firma deve, portanto, ser compreendida como uma contribuição própria, cuja repercussão ultrapassou a Economia e alcançou os estudos organizacionais e a Administração Estratégica.

A recuperação contemporânea da produção de Penrose demonstra que sua contribuição vai além de uma fonte histórica para teorias subsequentes, mantendo-se pertinente para a compreensão da organização, crescimento e estratégia. Sua participação na formação do

pensamento administrativo pode ser examinada pela influência exercida sobre desenvolvimentos teóricos posteriores e pela singularidade de sua própria concepção da firma.

3.5 Beatrice Webb

Beatrice Webb (1858–1943), nascida Beatrice Potter, foi uma pesquisadora social britânica, escritora e integrante da *Fabian Society*. Sua formação ocorreu fora do modelo universitário tradicional, e sua trajetória esteve marcada pela investigação empírica das condições de trabalho, das instituições e das relações sociais produzidas pela industrialização. Em parceria com Sidney Webb, publicou obras como *Industrial Democracy* (1897) e desenvolveu estudos sobre governo local, sindicalismo e organização social. Beatrice Webb construiu uma carreira intelectual caracterizada pelo estudo das relações de trabalho, das instituições sociais e dos desafios resultantes da industrialização.

Sua contribuição distingue-se das abordagens tradicionalmente associadas à Administração, concentrando-se na compreensão empírica das condições de trabalho, das relações entre empregados e empregadores, do sindicalismo e dos mecanismos institucionais relacionados às desigualdades sociais (Jacobs; Morris, 2020).

Juntamente com Sidney Webb, desenvolveu uma perspectiva institucional das relações de trabalho, enfatizando elementos como poder de negociação, negociação coletiva, normas compartilhadas e regulamentação (Kaufman, 2013). Além disso, essa produção relacionou-se à gestão pública e às reformas sociais britânicas, contribuindo para discussões que posteriormente repercutiram na estruturação de políticas de bem-estar e modelos de governança social. Por esse motivo, sua produção estabelece vínculos entre pesquisa social, estruturação do trabalho, gestão pública e reforma institucional (Jacobs; Morris, 2020).

A contribuição de Beatrice Webb também permite ampliar a compreensão acerca das próprias fronteiras do conhecimento administrativo. Sua produção foi desenvolvida antes e paralelamente à consolidação da Administração Científica e não integra diretamente uma das escolas tradicionais da TGA.

Ao investigar empiricamente as condições de trabalho e os mecanismos institucionais que regulavam as relações entre diferentes grupos sociais, Webb desenvolveu análises que ultrapassavam os limites internos da organização empresarial, incorporando aspectos relacionados a poder, classe, gênero, legislação e proteção social (Kaufman, 2013). Sua trajetória demonstra, portanto, que a evolução histórica dos conhecimentos relacionados à Administração e às organizações não ocorreu apenas por meio das teorias formuladas por autores diretamente vinculados ao management, mas também em diálogo com pensadores que

examinaram a estrutura do trabalho e da sociedade sob perspectivas sociais e institucionais (Jacobs; Morris, 2020; Kaufman, 2013).

3.6 Rosabeth Moss Kanter

Rosabeth Moss Kanter (1943–) é uma socióloga norte-americana e pesquisadora de organizações, cuja produção ganhou destaque a partir da década de 1970. Professora da Harvard Business School, tornou-se referência nos estudos sobre estrutura organizacional, poder, mudança e gênero. Sua obra *Men and Women of the Corporation* (1977) é central para a compreensão das experiências de mulheres em organizações predominantemente masculinas, enquanto trabalhos posteriores, como *When Giants Learn to Dance* (1989), ampliaram sua análise das transformações organizacionais.

Kanter desempenha papel importante no desenvolvimento dos estudos organizacionais ao examinar como estruturas, dinâmicas de poder e proporções numéricas afetam as experiências dos indivíduos nas organizações. Em *Men and Women of the Corporation*, a autora analisa a condição de mulheres em contextos organizacionais majoritariamente masculinos, evidenciando que a posição estrutural e a representação numérica dos grupos podem produzir experiências distintas para seus membros (Kanter, 1977).

Nesse contexto, Kanter aprofundou a discussão sobre o *tokenismo*, relacionado às condições vivenciadas por indivíduos pertencentes a grupos numericamente minoritários nas organizações. Esses indivíduos podem adquirir maior visibilidade, sofrer pressões de desempenho e ser percebidos como representantes de sua categoria social. Sua contribuição foi significativa ao deslocar parte da explicação das desigualdades organizacionais de atributos supostamente inerentes às mulheres para aspectos relacionados à estrutura, às oportunidades, aos recursos e ao poder existentes nas organizações. Pesquisas posteriores continuam utilizando suas formulações para examinar a sub-representação feminina e as dinâmicas de gênero em diferentes contextos organizacionais (Kanter, 1977).

A produção de Kanter também se relaciona à discussão sobre os mecanismos pelos quais estruturas de poder podem favorecer a reprodução de grupos socialmente semelhantes nas posições organizacionais. Essa perspectiva permite compreender como processos de seleção, promoção e sucessão podem contribuir para a manutenção de estruturas homogêneas e dificultar o acesso de grupos historicamente sub-representados às posições de poder (Kanter, 1977). Por sua cronologia e objeto, Kanter não deve ser classificada como autora da Administração Científica, da Escola das Relações Humanas ou da Teoria da Contingência. Sua contribuição

situa-se nos estudos organizacionais contemporâneos e dialoga especialmente com análises de estrutura, poder, mudança e gênero.

Sua análise evidencia, portanto, que desigualdades organizacionais decorrem de decisões ou características individuais, podendo estar relacionadas às próprias estruturas e relações sociais que organizam o acesso a oportunidades, recursos e poder. Pesquisas posteriores em história empresarial retomam essas discussões para analisar a continuidade de estruturas masculinizadas e os mecanismos pelos quais gênero e poder são reproduzidos nas organizações (Mills *et al.*, 2022).

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este estudo é classificado como qualitativo básico (Merriam, 2009), de caráter exploratório-descritivo, realizado com base em pesquisa bibliográfica e documental. A abordagem qualitativa mostra-se apropriada por permitir compreender e interpretar elementos relacionados à formação histórica do pensamento administrativo e ao reconhecimento das obras femininas nesse campo. De acordo com Gil (2002), a pesquisa exploratória visa proporcionar maior familiaridade com o problema em questão, auxiliando em seu esclarecimento e aprimoramento, enquanto a pesquisa descritiva está relacionada à descrição das características de determinado fenômeno.

Nesse contexto, a pesquisa baseou-se na coleta e análise de produções acadêmicas relacionadas à historiografia da Administração e às obras de mulheres para a formação do pensamento administrativo e organizacional. A opção por esse caminho também está alinhada à definição de pesquisa bibliográfica proposta por Marconi e Lakatos (2017), que a entendem como um processo fundamentado na coleta e análise de materiais previamente publicados e relacionados ao objeto de estudo. A caracterização do estudo como bibliográfico e documental também se alinha às categorias metodológicas propostas por Gil (2002) para a organização dos métodos de pesquisa.

A definição das autoras ocorreu durante a etapa exploratória da pesquisa, a partir da aproximação inicial com a literatura relacionada à história do pensamento administrativo e organizacional e às obras femininas para o campo. Considerando a natureza qualitativa do estudo, adotou-se uma seleção intencional e não exaustiva, orientada por quatro critérios: (a) relevância ou pioneirismo da contribuição para problemas posteriormente incorporados aos estudos administrativos e organizacionais; (b) existência de produção intelectual identificável, preferencialmente com obras próprias que permitissem recuperar a autoria; (c) diversidade

histórico-teórica, contemplando diferentes momentos e interfaces do campo; e (d) possibilidade de analisar como suas obras foram incorporadas, reconhecidas, associadas a outros autores ou ausentes dos obras selecionados. A partir desse processo, foram consideradas Mary Parker Follett, Lillian Moller Gilbreth, Joan Woodward, Edith Penrose, Beatrice Webb e Rosabeth Moss Kanter. A seleção, portanto, não pretende representar a totalidade das mulheres que contribuíram para a Administração, mas construir um recorte analítico capaz de evidenciar diferentes formas de participação feminina na formação do pensamento administrativo.

O levantamento bibliográfico foi empregado para reconhecer e organizar as principais obras das seis autoras para a evolução do pensamento administrativo e organizacional, levando em conta livros, artigos científicos e outras produções acadêmicas relacionadas ao tema. Além das produções secundárias, foram consideradas, quando disponíveis, obras das próprias autoras, buscando compreender suas obras a partir de suas formulações teóricas e do contexto histórico em que foram desenvolvidas. Entre as obras centrais utilizadas para a reconstrução cronológica estão *The New State e Creative Experience*, de Follett; *The Psychology of Management*, de Lillian Moller Gilbreth; *Management and Technology e Industrial Organization: Theory and Practice*, de Woodward; *The Theory of the Growth of the Firm*, de Penrose; *Industrial Democracy*, de Beatrice Webb em coautoria com Sidney Webb; e *Men and Women of the Corporation*, de Kanter.

Em uma segunda etapa, realizou-se a pesquisa documental em obras de Teoria Geral da Administração, tomados como documentos capazes de evidenciar formas pelas quais autores, teorias e obras são sistematizados e incorporados às narrativas sobre a formação e a evolução do pensamento administrativo. A escolha das obras considerou obras de caráter abrangente, voltadas à apresentação da Teoria Geral da Administração e de suas principais escolas, abordagens e autores, com circulação no contexto brasileiro. Foram analisadas obras de Lacombe (2009); Sobral e Peci (2013); Oliveira (2013); Maximiano (2014; 2015) e Maximiano e Terentim (2024); Affonso *et al.* (2018); Ferrari *et al.* (2018); Motta e Vasconcelos (2021); e, Chiavenato (2021ab) e Chiavenato, Chiavenato e Siqueira (2025).

Nos casos em que foram consultadas diferentes edições ou obras de continuidade pertencentes aos mesmos autores, estas foram consideradas como integrantes de uma mesma tradição autoral/editorial para fins de comparação, evitando que a disponibilidade de múltiplas edições ampliasse artificialmente a presença de determinada autora no *corpus*. Assim, as obras foram agrupadas em oito conjuntos: (i) Lacombe; (ii) Sobral e Peci; (iii) Oliveira; (iv) Maximiano; (v) Affonso *et al.*; (vi) Ferrari *et al.*; (vii) Motta e Vasconcelos; e (viii) Chiavenato.

As diferentes edições permaneceram, contudo, individualmente identificadas no registro dos dados sempre que apresentaram informações relevantes ou distintas.

Conforme Gil (2002), a pesquisa documental emprega materiais examinados de acordo com os propósitos específicos da investigação, diferenciando-se da pesquisa bibliográfica principalmente pela natureza e pelo tratamento conferido às fontes. No presente estudo, as obras não constituem o objeto final da investigação, mas fontes documentais para compreender como determinadas obras femininas foram incorporadas e reconhecidas nas narrativas de formação e evolução do pensamento administrativo.

A análise de conteúdo, de acordo com a perspectiva de Bardin (2016), foi empregada no tratamento do material selecionado, buscando identificar elementos e significados recorrentes nos textos. A análise compreendeu inicialmente a localização das seis autoras nas obras, seguida da leitura dos trechos em que eram mencionadas e do registro das informações relacionadas às obras que lhes eram atribuídas, ao contexto histórico e teórico em que eram inseridas e à maneira como sua autoria era apresentada. Também foi registrada a ausência de referência às autoras quando não foram identificadas menções nas obras examinadas.

A partir dessa leitura, foram consideradas duas dimensões complementares. A primeira correspondeu ao nível de reconhecimento, observando-se: (0) *ausência*, quando não foi identificada referência à autora; (1) *menção nominal*, quando a autora era apenas citada, sem desenvolvimento de sua contribuição; (2) *reconhecimento de contribuição*, quando lhe eram atribuídas ideias, estudos ou realizações específicas; (3) *reconhecimento teórico substantivo*, quando sua produção recebia desenvolvimento conceitual e era relacionada de maneira relevante a determinada abordagem ou teoria; e (4) *centralidade ou canonização*, quando a autora ocupava posição destacada na narrativa, como precursora, principal representante, idealizadora ou “grande figura” de determinada perspectiva.

A segunda dimensão voltou-se à forma de atribuição da autoria, distinguindo-se situações de autoria autônoma, quando a contribuição era diretamente atribuída à própria autora; autoria relacional ou associada, quando sua produção aparecia predominantemente vinculada a outro autor ou colaborador; e forma mista, quando coexistiam reconhecimento individual e apresentação associada. Essa dimensão mostrou-se particularmente pertinente para evitar que a simples ocorrência do nome de uma autora fosse tomada como equivalente ao reconhecimento de sua contribuição intelectual.

Por fim, os dados foram organizados em uma matriz comparativa, permitindo observar aproximações e diferenças entre as autoras e as tradições de obras examinadas. A interpretação dos resultados articulou os achados documentais às obras recuperadas na etapa bibliográfica e

à discussão sobre a formação histórica do pensamento administrativo. Esse procedimento possibilitou analisar a presença ou ausência das mulheres na literatura administrativa, além dos diferentes modos pelos quais suas obras são reconhecidas, contextualizadas, associadas e posicionadas na construção da historiografia da Administração.

5 RESULTADOS DA INVESTIGAÇÃO

A análise das obras evidencia que a incorporação das obras femininas à formação do pensamento administrativo não pode ser compreendida por uma oposição simples entre presença e ausência. Os resultados revelam situações distintas: autoras amplamente incorporadas às narrativas de determinadas teorias; autoras mencionadas de maneira associada a outros pesquisadores; obras reconhecidas apenas em algumas tradições de obras; e autoras que não foram identificadas nas obras examinadas. Desse modo, torna-se necessário compreender como sua contribuição é apresentada, qual centralidade lhe é conferida e em que medida sua autoria intelectual é individualizada.

Essa constatação amplia a discussão inicialmente proposta no estudo. Como argumentam Weatherbee e Durepos (2022, 2023) e Jacques e Durepos (2015), narrar a história da Administração envolve processos de seleção e organização do passado. Consequentemente, examinar as obras utilizados na formação administrativa permite observar não somente quais personagens integram essa narrativa, mas os diferentes lugares que lhes são atribuídos.

5.1 Presença das mulheres nas obras de Administração

O primeiro movimento analítico consistiu em identificar a presença das seis mulheres selecionadas nas oito tradições autorais/editoriais examinadas. Para evitar que a existência de diferentes edições ou volumes de um mesmo autor produzisse uma representação artificialmente ampliada, as obras de Chiavenato (2021ab; 2025) e Maximiano (2014; 2015; 2024) foram agrupadas em suas respectivas tradições, conforme estabelecido nos procedimentos metodológicos. O Quadro 2 sintetiza os resultados.

Quadro 2 – Presença das autoras nas tradições das obras analisadas

Tradição das obras	Follett	Gilbreth	Woodward	Penrose	Webb	Kanter
Lacombe	✓	✓	✓	–	–	–
Sobral e Peci	✓	✓	✓	–	–	–
Oliveira	✓	✓	✓	✓	–	–
Maximiano	–	✓	–	–	–	–
Affonso <i>et al.</i>	–	✓	✓	–	–	–

Ferrari <i>et al.</i>	✓	—	—	—	—	—
Motta e Vasconcelos	✓	✓	✓	✓	—	—
Chiavenato	✓	✓	✓	—	—	✓
Tradições em que aparece	6/8	7/8	6/8	2/8	0/8	1/8

Fonte: elaboração própria (2026).

Nota: ✓ = presença identificada; — = ausência identificada. Diferentes edições e volumes pertencentes à mesma tradição autoral foram agrupados, sem prejuízo da análise das diferenças entre eles.

O quadro evidencia uma distribuição bastante desigual. Lillian Moller Gilbreth é a autora com maior presença no corpus, aparecendo em sete das oito tradições examinadas, seguida por Mary Parker Follett e Joan Woodward, presentes em seis. Em posição consideravelmente distinta encontram-se Edith Penrose, localizada em duas tradições, e Rosabeth Moss Kanter, identificada apenas em Chiavenato. Beatrice Webb, por sua vez, não foi localizada em nenhuma das tradições analisadas.

A leitura dessa distribuição também deve considerar a organização cronológica das teorias administrativas, conforme a perspectiva de Silva (2013), pois a maior presença de determinadas autoras nas obras pode estar relacionada ao fato de suas obras terem sido incorporadas a escolas que estruturam tradicionalmente os capítulos de TGA.

Esse primeiro resultado já exige uma revisão da ideia de que as mulheres estariam ausentes das obras de Administração. Follett, Gilbreth e Woodward apresentam presença expressiva. A questão passa a ser, portanto, qual é a natureza dessa presença. A ocorrência nominal não significa reconhecimento equivalente, assim como menor frequência não implica, isoladamente, menor importância intelectual.

Também chama atenção que a presença esteja relacionada às formas tradicionais de organização da Teoria Geral da Administração. Follett é incorporada principalmente às discussões que antecedem ou integram as abordagens humanísticas e comportamentais; Gilbreth, à Administração Científica e aos estudos de movimentos; e Woodward, à Teoria da Contingência. Essa constatação ajuda a explicar por que as três possuem maior capilaridade nas obras: suas obras foram incorporadas a escolas ou abordagens que estruturam convencionalmente a narrativa da TGA.

Edith Penrose e Rosabeth Moss Kanter apresentam outra configuração. Suas obras aproximam-se, respectivamente, da teoria da firma e da estratégia e dos estudos sobre estrutura, poder e transformações organizacionais, campos que nem sempre recebem o mesmo tratamento nas obras generalistas de TGA. No caso de Beatrice Webb, a distância é ainda maior: sua produção situa-se nas interfaces entre relações de trabalho, instituições, Sociologia, Economia e reforma social e foi desenvolvida antes da consolidação das escolas tradicionais da TGA. Sua

ausência, portanto, deve ser interpretada com cautela, não constituindo isoladamente evidência de apagamento por gênero.

5.2 Formas e níveis de reconhecimento das obras

A frequência, entretanto, representa apenas uma dimensão do fenômeno. A leitura dos conteúdos mostrou diferenças importantes na profundidade e na centralidade conferidas às autoras. Aplicando-se as categorias estabelecidas na metodologia, foi possível distinguir ausência, menção nominal, reconhecimento de contribuição, reconhecimento teórico substantivo e situações de maior centralidade na narrativa.

Quadro 3 – Síntese das formas predominantes de reconhecimento encontradas

Autora	Presença no corpus	Forma de reconhecimento	Obras destacadas	Síntese interpretativa
Mary Parker Follett	Alta	Reconhecimento substantivo, chegando à centralidade em algumas obras	Relações humanas; conflito e integração; liderança; motivação; poder; lei da situação; Psicologia na Administração	Autoria individualizada e reconhecida como precursora relevante
Lillian Moller Gilbreth	Muito alta	Reconhecimento de contribuição, frequentemente associado	Estudos de movimentos; fadiga; Psicologia aplicada à Administração; dimensão humana do trabalho	Alta presença, mas forte associação autoral a Frank Gilbreth
Joan Woodward	Alta	Reconhecimento teórico substantivo e centralidade	Tecnologia e estrutura; sistemas produtivos; contingência; adequação estrutura–tecnologia	Uma das autoras mais claramente canonizadas no corpus
Edith Penrose	Baixa	Reconhecimento substantivo nas obras em que aparece	Firma como conjunto de recursos; crescimento; recursos físicos e humanos; antecedentes da RBV	Baixa difusão nos obras, mas reconhecimento conceitual relevante quando presente
Beatrice Webb	Ausente	Ausência	—	Contribuição não incorporada ao corpus de TGA examinado
Rosabeth Moss Kanter	Muito baixa	Reconhecimento de contribuição	Globalização; características das organizações contemporâneas; cinco Fs	Presença pontual e vinculada a transformações organizacionais contemporâneas

Fonte: elaboração própria (2026).

Mary Parker Follett apresenta uma situação particularmente significativa. Diferentemente da interpretação inicial de que ocuparia predominantemente uma posição periférica ou de transição, a ampliação do corpus revelou formas expressivas de

reconhecimento. Sobral e Peci (2013) caracterizam Follett como precursora da abordagem comportamental e desenvolvem suas obras acerca das relações interpessoais, dos grupos, do conflito, da integração, do poder e da lei da situação. Motta e Vasconcelos (2021) também a apresentam como “autêntica precursora” da Escola de Relações Humanas, desenvolvendo suas formulações sobre conflito e integração. Lacombe (2009), por sua vez, dedica espaço específico aos estudos de Follett, reconhecendo suas obras para liderança, motivação, coesão grupal, conflito construtivo e coordenação.

O mesmo padrão é observado, com diferenças, em Oliveira (2013) e Chiavenato (2021). Oliveira (2013) relaciona Follett à autoridade, liderança, relações interpessoais, motivação e à denominada “lei decisória situacional”, enquanto Chiavenato (2021) reconhece sua introdução da corrente psicológica na Administração e destaca a lei da situação. Ferrari *et al.* (2018) ainda associam suas formulações à construção de uma Administração participativa, particularmente por meio do método da integração. Assim, embora sua obra seja frequentemente apresentada como precursora de desenvolvimentos posteriores, os dados não sustentam classificá-la simplesmente como uma autora marginalizada. O que emerge é uma posição de reconhecimento substantivo, embora frequentemente enquadrada pela categoria de precursora.

Esse achado permite reinterpretar parte da discussão historiográfica originalmente desenvolvida para Follett. Bednarek e Smith (2024) e Berman e Van Buren III (2015) mostram que sua contribuição extrapola classificações simplificadoras, abrangendo processo, humanismo, pragmatismo, holismo, integração, responsabilidade e poder. A comparação com as obras indica, contudo, que parte dessas obras chegaram à literatura de formação administrativa, ainda que com diferentes graus de aprofundamento.

Joan Woodward apresenta resultado ainda mais contundente. Sua contribuição é sistematicamente relacionada à conexão entre tecnologia e estrutura organizacional e à formação da Teoria da Contingência. Sobral e Peci (2013) incluem Woodward entre os principais autores que contribuíram, por meio de pesquisa empírica, para a consolidação da perspectiva contingencial, além de desenvolverem sua pesquisa com empresas britânicas e a classificação das tecnologias produtivas. Lacombe (2009) chega a apresentá-la como a “principal autora” da Teoria da Contingência, enquanto Oliveira (2013) a caracteriza como a “principal idealizadora” dessa teoria.

O reconhecimento torna-se ainda mais expressivo em Motta e Vasconcelos (2021), que dedicam a Woodward uma seção própria entre as “grandes figuras”, apresentando de maneira extensa sua pesquisa, seus sistemas produtivos e as relações estabelecidas entre tecnologia, estrutura organizacional e sistemas de controle. Chiavenato (2021) igualmente reserva espaço

específico à “Pesquisa de Joan Woodward sobre a tecnologia”, detalhando os sistemas de produção e as conclusões relativas à influência da tecnologia sobre o desenho organizacional. Affonso *et al.* (2018) também recuperam a associação entre tecnologia e desenho organizacional, destacando as diferenças entre estruturas orgânicas e mecanicistas conforme as características tecnológicas.

Esse conjunto de evidências torna inadequado afirmar genericamente que Woodward recebe reconhecimento insuficiente nas obras examinadas. Entre as seis mulheres analisadas, ela é justamente uma das que apresentam maior grau de centralidade teórica no corpus, chegando a ser explicitamente posicionada como figura central da Teoria da Contingência em algumas das obras.

Edith Penrose apresenta uma configuração distinta. Sua presença foi identificada em apenas duas das oito tradições examinadas, mas o tratamento conferido à autora nessas obras ultrapassa a simples menção nominal. Motta e Vasconcelos (2021) situam Penrose entre os antecedentes da abordagem baseada em recursos e desenvolvem sua compreensão das organizações como estruturas administrativas que coordenam recursos produtivos físicos e humanos. Os autores destacam, ainda, sua contribuição pioneira para a concepção da firma como conjunto de recursos, posteriormente incorporada à Resource-Based View. Oliveira (2013) também reconhece individualmente sua contribuição, relacionando-a à análise da influência do estilo inovador sobre o crescimento das organizações.

O caso de Penrose demonstra, portanto, que baixa frequência de ocorrência não equivale necessariamente à baixo reconhecimento intelectual. Embora sua contribuição apresente menor difusão entre as obras de TGA examinados, nas obras em que é incorporada recebe atribuição autoral própria e reconhecimento conceitual. O resultado reforça a necessidade de analisar conjuntamente presença, profundidade e centralidade, evitando que a contagem de ocorrências seja tomada como medida suficiente do lugar ocupado pelas mulheres na formação do pensamento administrativo.

5.3 Autoria, associação e centralidade na narrativa administrativa

Além da frequência e da profundidade com que as obras são apresentadas, a análise revelou que a forma de atribuição da autoria constitui uma dimensão relevante para compreender a incorporação das mulheres à formação do pensamento administrativo. Uma autora pode estar presente em obras e, ainda assim, ter suas obras apresentadas em associação a outro pesquisador. Em sentido inverso, uma autora com menor frequência pode receber reconhecimento individualizado e substantivo nas obras em que aparece.

Quadro 4 – Forma predominante de atribuição da autoria

Autora	Forma predominante	Característica observada
Mary Parker Follett	Autônoma	Obras atribuídas diretamente à autora
Lillian Moller Gilbreth	Associada/relacional	Frequentemente apresentada em associação a Frank Gilbreth
Joan Woodward	Autônoma	Pesquisas e formulações individualizadas
Edith Penrose	Autônoma	Obras diretamente atribuídas à autora
Beatrice Webb	—	Não identificada no <i>corpus</i>
Rosabeth Moss Kanter	Autônoma	Obras diretamente atribuídas à autora quando mencionada

Fonte: elaboração própria (2026).

Se Penrose demonstra que baixa frequência não implica necessariamente baixo reconhecimento, Lillian Moller Gilbreth evidencia uma situação distinta: elevada presença não significa necessariamente plena autonomia autoral. Embora seja a mulher presente no maior número de tradições examinadas, sua contribuição aparece frequentemente associada à trajetória e à produção de Frank Gilbreth. Lacombe (2009) menciona conjuntamente “Frank e Lillian Gilbreth” entre os seguidores da linha desenvolvida por Taylor; Oliveira (2013) atribui ao casal os estudos sobre movimentos, fadiga e a aproximação entre Administração Científica e Psicologia Industrial; e Affonso *et al.* (2018) também apresenta conjuntamente Frank e Lillian ao tratar da análise dos tempos, movimentos e fadiga.

Esse padrão é particularmente evidente nas obras de Maximiano (2014, 2015) e Maximiano e Terentim (2024). Embora reconheçam a participação de Lillian nos estudos sobre movimentos e fadiga e sua formação em Psicologia, a narrativa é predominantemente construída em torno do casal ou da trajetória inicialmente desenvolvida por Frank Gilbreth. Maximiano (2014) destaca que Lillian auxiliou Frank nos estudos dedicados à fadiga e registra a publicação conjunta de *Primer of Scientific Management*. Maximiano (2015) amplia essa discussão ao reconhecer que os Gilbreth anteciparam conceitos relacionados ao comportamento humano no trabalho e ao aproximarem os estudos de fadiga da Psicologia Industrial. Maximiano e Terentim (2024), embora mencionem Lillian e sua participação nos estudos, novamente estruturam a apresentação principalmente a partir da trajetória de Frank.

Entretanto, a associação entre os dois não significa inexistência de reconhecimento da contribuição específica de Lillian. Motta e Vasconcelos (2021) destacam como particularidade de sua atuação justamente a tentativa de aplicar a Psicologia à Administração em um período no qual essa aproximação ainda era pouco explorada. Sobral e Peci (2013) também individualizam sua contribuição ao ressaltarem seu interesse pelo lado humano da empresa e

sua responsabilidade pela publicação de *A psicologia de administração*, em 1914, considerada uma das primeiras obras sobre Psicologia aplicada à Administração. Chiavenato (2021ab) apresenta nominalmente algumas de suas principais obras, entre elas *The Psychology of Management*, *The Quest of the One Best Way* e, em coautoria, *The Foremen in Manpower*.

O resultado, portanto, é mais preciso do que caracterizar Lillian Gilbreth simplesmente como uma autora ausente ou apagada da narrativa administrativa. Sua trajetória evidencia uma forma de reconhecimento relacional ou associado: sua presença é ampla, algumas de suas obras próprias são reconhecidas, mas sua inserção historiográfica ocorre, em parcela expressiva das obras, vinculada à figura de Frank Gilbreth. Esse achado dialoga com Clayton *et al.* (2015), que destacam a importância de compreender sua trajetória considerando tanto sua produção intelectual quanto as relações profissionais, familiares e sociais que marcaram sua carreira.

Mary Parker Follett apresenta configuração diferente. Nas obras em que aparece, sua autoria é predominantemente individualizada. Lacombe (2009), Sobral e Peci (2013), Oliveira (2013), Ferrari *et al.* (2018), Motta e Vasconcelos (2021) e Chiavenato (2021) atribuem diretamente a Follett ideias e obras relacionadas, com diferentes níveis de aprofundamento, ao conflito, à integração, à liderança, à motivação, às relações interpessoais, ao poder e à lei da situação. Sua frequente caracterização como “precursora” não elimina, portanto, a identificação explícita de sua autoria. Nesse caso, observa-se a combinação entre presença relativamente ampla, autoria autônoma e reconhecimento substantivo.

Joan Woodward apresenta o caso mais evidente de autonomia autoral associada à centralidade teórica. Lacombe (2009), Sobral e Peci (2013), Oliveira (2013), Affonso *et al.* (2018), Motta e Vasconcelos (2021) e Chiavenato (2021) relacionam diretamente seu nome às pesquisas sobre tecnologia e estrutura organizacional. Além da atribuição individualizada, algumas dessas obras lhe conferem posição de destaque na própria constituição da Teoria da Contingência: Lacombe (2009) a caracteriza como sua “principal autora”; Oliveira (2013), como sua “principal idealizadora”; e Motta e Vasconcelos (2021) a incluem entre as “grandes figuras” relacionadas ao desenvolvimento dessa perspectiva. Nesse sentido, Woodward reúne três dimensões que nem sempre aparecem simultaneamente nas demais trajetórias: presença ampla, autoria individualizada e elevada centralidade teórica.

Edith Penrose, por outro lado, reforça que frequência e autonomia autoral constituem dimensões distintas. Embora identificada apenas em Oliveira (2013) e Motta e Vasconcelos (2021), sua contribuição é diretamente atribuída à própria autora. Oliveira (2013) relaciona Penrose ao estudo da influência do estilo inovador sobre o crescimento das organizações, enquanto Motta e Vasconcelos (2021) desenvolvem sua concepção da firma como conjunto de

recursos físicos e humanos e sua influência sobre a abordagem baseada em recursos. Trata-se, portanto, de uma situação de baixa difusão, mas autoria autônoma e reconhecimento conceitual.

Rosabeth Moss Kanter também apresenta autoria individualizada, embora sua presença tenha sido identificada apenas na tradição de Chiavenato. Em Chiavenato (2021), Kanter é mobilizada na discussão sobre os processos associados à globalização e sobre as características das organizações contemporâneas, com destaque para os cinco Fs – *fast, focused, flexible, friendly e fun*. A mesma formulação dos cinco Fs reaparece em Chiavenato, Chiavenato e Siqueira (2025). Assim, diferentemente de Lillian Gilbreth, Kanter não apresenta um problema de associação autoral nas ocorrências, mas de incorporação restrita e seletiva de sua produção.

Esse aspecto torna-se especialmente relevante quando as ocorrências nas obras são confrontadas com a produção discutida no referencial teórico. Enquanto Kanter é reconhecida por formulações relacionadas à estrutura, ao poder, às oportunidades e às experiências de grupos numericamente minoritários nas organizações, as obras examinadas recuperam principalmente suas proposições relacionadas à globalização e às características das organizações contemporâneas. O caso evidencia que o reconhecimento historiográfico também envolve seleção temática: uma autora pode ser incorporada à narrativa administrativa sem que necessariamente sejam mobilizadas as obras pelas quais se tornou particularmente relevante em outros segmentos dos estudos organizacionais.

Beatrice Webb representa o limite dessa comparação, uma vez que não foi identificada em nenhuma das tradições examinadas. Por essa razão, não é possível classificá-la quanto à forma de atribuição autoral dentro do corpus. Sua ausência, entretanto, torna-se analiticamente relevante quando contrastada com a presença das demais autoras e será discutida na seção seguinte em relação às próprias fronteiras disciplinares que orientaram a constituição da narrativa da Administração.

Em conjunto, os resultados mostram que presença, reconhecimento e autonomia autoral não são dimensões equivalentes. Lillian Gilbreth possui a maior difusão, mas frequentemente aparece em associação a Frank; Woodward combina elevada presença, autonomia e centralidade; Follett apresenta ampla presença e reconhecimento individualizado, ainda que frequentemente enquadrada como precursora; Penrose possui baixa frequência, mas reconhecimento conceitual autônomo; Kanter apresenta incorporação pontual e seletiva; e Webb não integra o corpus analisado.

5.4 Diferentes formas de incorporação na narrativa administrativa

A análise conjunta das seis trajetórias evidencia que a incorporação das contribuições femininas nas obras examinadas ocorre de maneira heterogênea. Os resultados não indicam uma condição uniforme de presença ou ausência, mas diferentes formas de inserção na narrativa da Administração, envolvendo variações quanto à frequência, à profundidade do reconhecimento, à autonomia autoral e à centralidade atribuída às obras.

Quadro 5 – Síntese das formas de incorporação e reconhecimento das autoras

Autora	Principais obras	Incorporação nos obras	Síntese interpretativa
Mary Parker Follett	Conflito, integração, poder, liderança, relações humanas e lei da situação	Ampla e conceitualmente desenvolvida	Reconhecimento substantivo como precursora
Lillian Moller Gilbreth	Movimentos, fadiga, eficiência e Psicologia aplicada ao trabalho	Muito ampla, porém frequentemente vinculada a Frank Gilbreth	Reconhecimento relacional/associado
Joan Woodward	Tecnologia, estrutura organizacional e contingência	Ampla, aprofundada e central em diferentes obras	Centralidade teórica
Edith Penrose	Recursos, conhecimento e crescimento da firma	Restrita a poucas tradições, porém conceitualmente substantiva	Baixa difusão com reconhecimento conceitual
Beatrice Webb	Relações de trabalho, instituições, negociação coletiva e regulação	Não identificada no corpus	Ausência no corpus e fronteira disciplinar
Rosabeth Moss Kanter	Estrutura, poder, gênero e transformações organizacionais	Pontual e concentrada em determinados aspectos de sua produção	Incorporação seletiva

Fonte: elaboração própria (2026).

Entre essas diferentes configurações, Beatrice Webb representa o caso de ausência no corpus analisado. Nenhuma referência à autora foi identificada nas oito tradições de obras examinadas. Diferentemente de Follett, Gilbreth e Woodward, suas obras não foram incorporadas às escolas ou abordagens que tradicionalmente estruturam a narrativa da Teoria Geral da Administração. Também não se observou a incorporação mais restrita identificada nos casos de Penrose e Kanter.

Essa ausência, entretanto, deve ser interpretada considerando a própria natureza de sua produção intelectual. A trajetória de Webb situa-se nas interfaces entre relações de trabalho, instituições, sindicalismo, reforma social, Economia e Sociologia. Jacobs e Morris (2020) e Kaufman (2013) destacam suas obras para a compreensão das condições de trabalho, da negociação coletiva e das instituições laborais. Desse modo, sua ausência nas obras analisadas também suscita uma questão relacionada às fronteiras disciplinares utilizadas na organização

das narrativas sobre o pensamento administrativo, não sendo suficiente, isoladamente, para estabelecer as razões históricas de sua não incorporação.

A comparação entre as seis autoras permite observar configurações distintas. Follett apresenta presença ampla e reconhecimento substantivo, sendo frequentemente posicionada como precursora das abordagens humanísticas e comportamentais. Gilbreth possui a maior difusão entre as tradições examinadas, embora parte significativa de sua contribuição seja apresentada em associação a Frank Gilbreth. Woodward reúne presença ampla, autonomia autoral e elevada centralidade na discussão da Teoria da Contingência. Penrose, embora presente em poucas tradições, recebe reconhecimento conceitual relevante nas obras que a incorporam. Kanter apresenta presença pontual e seletiva, enquanto Webb não foi identificada.

Essas diferenças mostram que a simples identificação da presença ou ausência de uma autora não é suficiente para caracterizar o lugar conferido às obras femininas. A análise demanda considerar também o modo pelo qual a autora é apresentada, a profundidade atribuída às suas formulações, sua associação ou não a outros pesquisadores e os aspectos de sua produção selecionados pelas obras.

Os resultados apontam, portanto, para diferentes modalidades de incorporação das obras femininas na literatura examinada. Centralidade teórica, reconhecimento substantivo, reconhecimento associado, baixa difusão, incorporação seletiva e ausência constituem categorias que ajudam a organizar as diferenças encontradas entre as seis trajetórias, sem pressupor que todas resultem dos mesmos processos históricos ou possam ser explicadas por uma única condição.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como objetivo analisar as obras de mulheres pioneiras para a formação do pensamento administrativo e organizacional e compreender como essas obras são incorporadas e reconhecidas na formação e evolução do pensamento administrativo. Para isso, foram consideradas as trajetórias de Mary Parker Follett, Lillian Moller Gilbreth, Joan Woodward, Edith Penrose, Beatrice Webb e Rosabeth Moss Kanter, articulando suas obras à análise de obras de Teoria Geral da Administração.

Os resultados demonstram que a participação feminina nessa trajetória não pode ser compreendida simplesmente pela oposição entre presença e ausência. As autoras analisadas ocupam posições distintas quanto à frequência, à profundidade do reconhecimento, à autonomia autoral, à centralidade teórica e aos aspectos de suas produções incorporados pelas obras.

Follett apresenta presença ampla e reconhecimento substantivo, sobretudo como precursora das abordagens humanísticas e comportamentais. Gilbreth possui elevada difusão, mas aparece frequentemente associada a Frank Gilbreth, configurando um reconhecimento também relacional. Woodward reúne presença, autonomia autoral e elevada centralidade na Teoria da Contingência. Penrose, embora menos frequente, recebe reconhecimento conceitual relevante nas obras em que aparece. Kanter apresenta incorporação pontual e seletiva, enquanto Webb não foi identificada no corpus analisado.

Esses resultados permitem responder à questão de pesquisa indicando que as obras das mulheres selecionadas são incorporadas e reconhecidas de maneiras heterogêneas na formação e evolução do pensamento administrativo. Os achados revelam diferentes configurações – centralidade teórica, reconhecimento substantivo, reconhecimento associado, baixa difusão com reconhecimento conceitual, incorporação seletiva e ausência –, demonstrando que importa compreender como as autoras aparecem, quais obras lhes são atribuídas e qual posição ocupam na narrativa do campo.

A ausência de Beatrice Webb merece particular cautela. Sua produção encontra-se nas interfaces entre relações de trabalho, instituições, sindicalismo, reforma social, Economia e Sociologia, de modo que sua não identificação nas obras pode estar relacionada também às fronteiras disciplinares que historicamente delimitaram o conhecimento incorporado à Teoria Geral da Administração. Da mesma forma, os casos de Penrose e Kanter demonstram que determinadas obras podem estar mais próximas de outros segmentos dos estudos organizacionais e da gestão. Portanto, os resultados não sustentam uma interpretação uniforme de apagamento feminino, mas revelam formas distintas de incorporação, reconhecimento e delimitação do conhecimento administrativo.

É nesse sentido que a expressão “mães da Administração” deve ser compreendida. Não se pretende substituir os tradicionais “pais da Administração” por um conjunto fechado de mulheres, nem afirmar que as seis autoras selecionadas sejam as únicas relevantes para a constituição do campo. A expressão funciona como uma provocação historiográfica que permite ampliar a leitura sobre sua formação. Follett contribuiu para as discussões sobre conflito, integração, liderança e poder; Gilbreth aproximou eficiência e dimensões psicológicas do trabalho; Woodward evidenciou relações entre tecnologia e estrutura; Penrose desenvolveu uma compreensão da firma fundamentada em recursos, conhecimento e experiência; Webb investigou instituições e relações de trabalho; e Kanter analisou estrutura, poder, gênero e transformações organizacionais.

Como contribuição, o estudo propõe uma leitura que evita tanto uma história da Administração exclusivamente centrada em seus autores masculinos mais consagrados quanto a pressuposição de que as obras femininas tenham sido uniformemente invisibilizadas. Os resultados apresentam um cenário mais complexo, no qual diferentes formas de reconhecimento se relacionam às escolas, aos temas, às fronteiras disciplinares e às próprias maneiras pelas quais a história do pensamento administrativo foi organizada.

Como limitações, destaca-se que as seis autoras selecionadas não esgotam as obras femininas para a Administração e que os resultados estão circunscritos às obras e edições que constituíram o corpus documental. Assim, a ausência ou baixa presença de uma autora não pode ser generalizada para toda a literatura administrativa. Além disso, a análise permite identificar formas de representação e reconhecimento, mas não determinar isoladamente as razões históricas, editoriais ou sociais que as produziram.

Pesquisas futuras podem ampliar tanto o conjunto de mulheres quanto o corpus de obras analisadas, incorporando obras internacionais, diferentes edições e livros específicos de Teoria Organizacional, Estratégia, Gestão de Pessoas e Estudos Organizacionais. Também podem investigar como essas autoras são efetivamente apresentadas no ensino de Administração e quais processos contribuíram para que determinadas obras alcançassem maior ou menor centralidade no campo.

Por fim, a releitura proposta pelas “mães da Administração” não busca apenas acrescentar nomes femininos a uma história previamente estabelecida, mas ampliar as lentes pelas quais a formação do pensamento administrativo é compreendida. Ao evidenciar trajetórias e formas distintas de reconhecimento, o estudo permite deslocar a questão de quem participou da construção da Administração para uma indagação também sobre como diferentes obras passaram a ocupar lugares distintos na história que o campo construiu sobre si mesmo.

REFERÊNCIAS

- AFFONSO, Ligia M. F.; GUAZZELLI, Arianne; RECH, Alceu R.; et al. **Teoria geral da administração I**. Porto Alegre: SAGAH, 2018. E-book. ISBN 9788595024663.
- ALAY, Hazal Koray. Kitap incelemesi: Lillian Moller Gilbreth (1914) The Psychology of Management. **Journal of Organizational Behavior Review**, v. 6, n. 1, 2024.
- ALCADIPANI, Rafael; ROSA, Alexandre Reis. From global to local: the challenges of studying management in the South. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 50, n. 3, 2010.
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2016.
- BARROS, V. R. D. L. C. Entre silêncios e apagamentos: as razões para a escassez de arquivos de e sobre mulheres. **Estudos Históricos**, Rio de Janeiro, v. 37, n. 84, e20250411, 2025.

- BEDNAREK, Rebecca; SMITH, Wendy K. “What may be”: inspiration from Mary Parker Follett for paradox theory. **Strategic Organization**, v. 22, n. 3, p. 582–596, 2024.
- BERMAN, Shawn L.; VAN BUREN III, Harry J. Mary Parker Follett, managerial responsibility, and the future of capitalism. **Futures**, v. 67, p. 37–44, 2015.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria geral da administração: volume 1**. 8. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2021a. E-book. ISBN 9786559770649.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria geral da administração: volume 2**. 8. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2021b. E-book. ISBN 9786559770625.
- CHIAVENATO, Idalberto; CHIAVENATO, Lucas; SIQUEIRA, Douglas M. **Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações**. 11. ed. Rio de Janeiro: GEN Atlas, 2025. E-book. ISBN 9786559777532.
- CLAYTON, Russell W.; DEEM, Jack; EINSTEIN, Jacqueline E.; HENRY, Erin L. Viewing the work of Lillian M. Gilbreth through the lens of critical biography. **Journal of Management History**, v. 21, n. 3, p. 288–308, 2015.
- DAFLON, V. T.; CHAGURI, M. M. Mulheres na teoria social: presente e passado para uma sociologia plural. **Sociologias**, Porto Alegre, v. 24, n. 61, p. 16–24, 2022.
- FERRARI, Fernanda L.; XARÃO, Jacqueline C.; CASAGRANDE, Lucas; et al. **Teoria geral da administração II**. Porto Alegre: SAGAH, 2018. E-book. ISBN 9788595024496.
- FOLLETT, Mary Parker. **Creative experience**. New York: Longmans, Green and Co., 1924.
- FOLLETT, Mary Parker. **The new state: group organization the solution of popular government**. New York: Longmans, 1918.
- GARRITY, Carolyn; LIGUORI, Eric W.; MULDOON, Jeffrey. Woodward’s aegis: a critical biography of Joan Woodward. **Journal of Management History**, v. 24, n. 4, p. 457–475, 2018.
- GIBSON, J.; HODGETTS, R.; HERRERA, J. Gurus da história da gestão dos anos 1990. **Journal of Management History**, v. 5, n. 6, p. 380–397, 1999.
- GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- GILBRETH, Frank B.; GILBRETH, Lillian M. **Fatigue study: the elimination of humanity’s greatest unnecessary waste; a first step in motion study**. New York: Sturgis & Walton Company, 1916.
- GILBRETH, Lillian Moller. **The psychology of management: the function of the mind in determining, teaching and installing methods of least waste**. New York: Sturgis & Walton Company, 1914.
- GILBRETH, Lillian Moller. **The quest of the one best way: a sketch of the life of Frank Bunker Gilbreth**. [S. l.]: [s. n.], 1925.
- GILBRETH, Lillian Moller; COOK, Alice Rice. **The foreman in manpower management**. New York: McGraw-Hill, 1947.
- HAMLIN, C. L.; WEISS, R. A.; BRITO, S. M. Por uma sociologia polifônica: introduzindo vozes femininas no cânone sociológico. **Sociologias**, Porto Alegre, v. 24, n. 61, p. 26–59, 2022.
- JACOBS, David; MORRIS, Rosetta. Beatrice Webb: social investigator. In: MCMURRAY, Robert; PULLEN, Alison (ed.). **Power, politics and exclusion in organization and management**. New York: Routledge, 2020.
- JACQUES, Roy; DUREPOS, Gabrielle. Uma história das histórias de gestão: a história do nosso passado e a forma como a contamos importam? In: MCLAREN, Peter; MILLS, Albert J.; WEATHERBEE, Terrance G. (ed.). **The Routledge companion to management and organizational history**. New York: Routledge, 2015. p. 96–111.
- KANTER, Rosabeth Moss. **Men and women of the corporation**. New York: Basic Books, 1977.

- KAUFMAN, Bruce E. Sidney and Beatrice Webb's institutional theory of labor markets and wage determination. **Industrial Relations: A Journal of Economy and Society**, v. 52, n. 3, p. 765–791, 2013.
- LACOMBE, Francisco. **Teoria geral da administração**. Rio de Janeiro: Saraiva, 2009. *E-book*. ISBN 9788502089181.
- LODI, João Bosco. **História da administração**. São Paulo: Livraria Pioneira Editora, 1971.
- MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2017.
- MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Fundamentos da administração**: introdução à teoria geral e aos processos da administração. 3. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2014. *E-book*. ISBN 978-85-216-2751-7.
- MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à teoria geral da administração**. 3. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2015. *E-book*. ISBN 9788522495559.
- MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru; TERENCE, Gino. **Teoria geral da administração**: da Revolução Urbana à era da agilidade organizacional. 9. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2024. *E-book*. ISBN 9786559775897.
- MERRIAM, Sharan B. **Qualitative research**: a guide to design and implementation. San Francisco: Jossey-Bass, 2009.
- MICHIE, Jonathan; OUGHTON, Christine. Edith Penrose's influence on economic analysis, strategic management and political economy. **International Review of Applied Economics**, v. 38, n. 1-2, p. 2–11, 2024.
- MILLS, Albert J. et al. Margins and centres: gender and feminism in business history. **Business History**, 2022.
- MOTTA, F. C. P.; VASCONCELOS, I. F. F. G. **Teoria geral da administração**. 4. ed. Porto Alegre: +A Educação - Cengage Learning Brasil, 2021. *E-book*. ISBN 9786555583885.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Teoria geral da administração**: uma abordagem prática. 3. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2013. *E-book*. p. 316. ISBN 9788522475018.
- PENROSE, Edith T. **The theory of the growth of the firm**. Oxford: Basil Blackwell, 1959.
- ROELE, Irene; RUEHL, Sonja. What is Edith Penrose's legacy for the theory of the firm? **International Review of Applied Economics**, v. 38, n. 1-2, p. 224–242, 2024.
- SABINO, Geruza de Fátima Tomé; PINHEIRO, Daniel Calbino. Precisamos falar sobre Taylor: indícios de racismo na administração científica? **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 21, n. 3, e2022-0065, 2023.
- SANTOS, S. B.; VIEIRA, C. M. C.; CAVALCANTI, V. R. S. A relevância social e política da história das mulheres no Brasil. **Cadernos Cedes**, Campinas, v. 44, n. 122, p. 6–16, 2024.
- SEWELL, Graham; PHILLIPS, Nelson. Technology and organization: a tribute to Joan Woodward. **Research in the Sociology of Organizations**, v. 29, p. 1–12, 2010.
- SILVA, Reinaldo O. da. **Teorias da administração**. 2. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2013.
- SOBRAL, Filipe; PECI, Alketa. **Administração**: teoria e prática no contexto brasileiro. São Paulo: Pearson PrenticeHall, 2013.
- STEPHENS, Elizabeth. Efficiency and the productive body: the Gilbreths' photographic motion studies of work. **Body & Society**, v. 30, n. 3, p. 59–94, 2024.
- TEIXEIRA DE GODOY, João Miguel. O mundo fabril nas concepções de Taylor, Fayol e Ford. **Esboços**: histórias em contextos globais, Florianópolis, v. 17, n. 24, p. 37–70, 2010.
- WEATHERBEE, Terrance G.; DUREPOS, Gabrielle. The Evolution of Management Thought: reflections on narrative structure. **Journal of Management History**, v. 29, n. 1, p. 29–45, 2023. DOI: 10.1108/JMH-07-2022-0030.
- WEBB, Sidney; WEBB, Beatrice. **Industrial democracy**. London: Longmans, Green and Co., 1897.

WHITE, Hayden. **Metahistory**: the historical imagination in nineteenth-century Europe. Baltimore: Johns Hopkins University Press, 1973.

WOODWARD, Joan. **Industrial organization**: theory and practice. London: Oxford University Press, 1965.

WOODWARD, Joan. **Management and technology**. London: H. M. Stationery Office, 1958.

ZALD, Mayer N. Organizational studies as a scientific and humanistic enterprise: toward a reconceptualization of the foundations of the field. **Organization Studies**, v. 14, n. 4, p. 513–528, 1993.