

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
CENTRO SOCIOECONÔMICO  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO**

Thaís Sanches Ornellas

**A PRODUÇÃO DE CONHECIMENTO SOBRE GÊNERO E ESTUDOS  
ORGANIZACIONAIS NO BRASIL:  
Uma análise dos últimos dez anos**

Florianópolis

2017

Thaisa Sanches Ornellas

**A PRODUÇÃO DE CONHECIMENTO SOBRE GÊNERO E ESTUDOS  
ORGANIZACIONAIS NO BRASIL:  
Uma análise dos últimos dez anos**

Trabalho de Curso apresentado à disciplina CAD 7305 como  
requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em  
Administração pela Universidade Federal de Santa Catarina.  
Enfoque: Monográfico – Artigo  
Área de concentração: Estudos sobre Gênero, Estudos  
Organizacionais  
Orientador(a): Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Rebeca de Moraes Ribeiro de  
Barcellos

Florianópolis

2017

Catálogo na fonte elaborada pela biblioteca da Universidade Federal de Santa Catarina

A ficha catalográfica é confeccionada pela Biblioteca Central.

Tamanho: 7cm x 12 cm

Fonte: Times New Roman 9,5

Maiores informações em:

<http://www.bu.ufsc.br/design/Catalogacao.html>

Thaisa Sanches Ornellas

**A PRODUÇÃO DE CONHECIMENTO SOBRE GÊNERO E ESTUDOS  
ORGANIZACIONAIS NO BRASIL: uma análise dos últimos dez anos**

Este Trabalho de Curso foi julgado adequado e aprovado na sua forma final pela Coordenadoria Trabalho de Curso do Departamento de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina.

Florianópolis, 26 de junho de 2017.

---

Prof. Martin de La Martinière Petroll, Dr.  
Coordenador de Trabalho de Curso

**Avaliadores:**

---

Prof<sup>a</sup>. Rebeca de Moraes Ribeiro de Barcellos, Dra.  
Orientador  
Universidade Federal de Santa Catarina

---

Prof<sup>a</sup>. Eloise Helena Livramento Dellagnelo, Dra.  
Avaliadora  
Universidade Federal de Santa Catarina

---

Prof. Larisse Kupski, Ms.  
Avaliador  
Universidade Federal de Santa Catarina

À todos que me incentivam em minha trajetória pessoal e profissional

## AGRADECIMENTOS

À minha orientadora e amiga Rebeca de Barcellos pela oportunidade de desenvolver meu projeto, por todos os seus preciosos ensinamentos, conselhos, compreensão e incentivo que me fizeram crescer pessoal e profissionalmente;

À UFSC e aos professores que passaram pelo meu caminho, principalmente durante minha gravidez e licença maternidade, os quais proporcionaram condições para que eu conseguisse dar seguimento ao curso sem qualquer prejuízo no aprendizado;

Ao meu pai, o qual tenho a mais profunda gratidão por toda a dedicação, esforços e incentivos que me fizeram continuar em frente mesmo em momentos difíceis. Esta caminhada não seria possível sem este apoio;

À minha mãe, meu porto seguro, que sempre me acompanhou em cada conquista e foi peça fundamental nesta trajetória. Graças à sua dedicação, carinho e amor, pude dar continuidade em meus planos de vida;

Ao Ramon, meu companheiro, pelo apoio e incentivo em todos os sentidos, pelo imenso amor que cultivamos e pela família que formamos;

Ao Henrique, meu filho amado, pessoinha responsável pela grande transformação da minha vida, e que sempre será minha maior inspiração.

Às minhas avós, tios, tias e primos que de maneira distante ou próxima, sempre acompanharam minha trajetória e torceram por mim;

Ao meu irmão por seu exemplo, conselhos e suportes de sempre;

Aos colegas da graduação que fizeram parte deste momento único da minha vida;

Aos amigos que ficaram em São Paulo, mas se fazem sempre presentes.

“Todo conhecimento no momento de sua construção é um conhecimento polêmico;  
tem que primeiro destruir para abrir espaço para suas próprias construções”  
Gaston Bachelard - La dialectique de la durée

## RESUMO

O objetivo deste artigo é analisar a literatura da produção acadêmica sobre gênero e temas relacionados à mulher nas principais revistas em administração do Brasil, por meio de uma pesquisa bibliográfica entre os anos de 2007 a 2017. Os periódicos pesquisados foram: Cadernos EBAPE.BR, Revista Organizações & Sociedade, Revista de Administração Contemporânea, Revista de Administração de Empresas, Revista de Administração da Universidade de São Paulo, Revista de Administração Pública e na Revista de Administração FEA-USP. A fim de destacar suas contribuições para os estudos organizacionais, os artigos foram agrupados em seis temáticas. Os resultados mostram que exteriormente as organizações aparentam representar a diversidade em suas configurações, porém, notou-se que, além de o preconceito e o patriarcado ainda estarem enraizados em nossa cultura brasileira, os gestores não estão realmente engajados em criar oportunidades e estabelecer políticas de igualdade para as minorias sem que isso lhes traga retorno financeiro *a priori*.

**Palavras-chave:** Gênero, Feminismo, Mulher, Estudos Organizacionais, Análise Bibliométrica.

## ABSTRACT

The objective of this article is to analyze the literature on academic production of gender and topics related to women in the main Brazilian journals, through a bibliographical research between the years 2007 and 2017. The researched journals were: Cadernos EBAPE.BR, Revista Organizações & Sociedade, Revista de Administração Contemporânea, Revista de Administração de Empresas, Revista de Administração da Universidade de São Paulo, Revista de Administração Pública and in the Journal of Administration FEA-USP. In order to highlight their contributions to organizational studies, the articles were grouped into six themes. The results demonstrate that, outwardly, organizations appear to represent diversity in their configurations. However, it was noted that, in addition to prejudice and patriarchy still rooted in our Brazilian culture, managers are not really engaged in creating opportunities and establishing Equality for minorities without this giving them *a priori* financial return.

**Keywords:** Gender, Feminism, Women, Organizational Studies, Bibliometric Analysis.



## 1. Introdução

Após as constantes transformações em que a sociedade sofreu nos últimos anos, o campo dos estudos organizacionais tem sido forçado a modificar as formas de compreender a sociedade e a subverter alguns conceitos presentes nas literaturas utilizadas na disciplina da Administração. São muitas as lutas sociais a serem levadas em consideração ao tratar-se de pessoas: antirracistas, étnicas, regionais, feministas, entre outras.

A literatura dificilmente contempla as diversidades, adequando as pessoas em categorias e é parte disso que este presente artigo irá tratar; as pesquisas em estudos organizacionais sobre gênero em uma perspectiva feminista. Segundo Blay (2002), a mulher tem percorrido um complexo trajeto para a consolidação de sua cidadania. Não foi superado ainda um patamar histórico em que as relações sociais de gênero subordinam a mulher à dominação masculina em praticamente todas as áreas da sociedade: no trabalho onde ela ganha 60% do que um homem ganha, nos direitos civis onde ela é vítima de violência e assédio, na política de onde ela está alijada e no uso do próprio corpo.

Segundo Hatch e Cunliffe (2006) as primeiras aplicações do feminismo nos estudos organizacionais foram abordadas através da construção de gênero e das relações de gênero. Porém, nas publicações com o tema feminismo não é percebido homogeneidade e muitos trabalhos organizacionais de cunho feminista pretendem dar voz às minorias, destacando a diversidade. Tal fato nos remete a ressaltar que gênero, como o feminismo, não tem relação somente com mulheres, mas também com homens, homossexuais, transexuais e sociedade como um todo.

Na análise de Calàs e Smircich (2010), apesar de após a Revolução Industrial as mulheres aos poucos terem conquistado cargos de liderança, a maior parte das pesquisas sobre gênero nas organizações foram produzidas a partir da década de 60 e permanece até a atualidade simplesmente com o objetivo de consolidar a ideia de que as mulheres são pessoas.

Partindo dessa constatação, Thomas e Davies (2005) comprovam que as contribuições das teorias feministas para os estudos organizacionais decorrem do seu legado acadêmico e ativista para o entendimento da resistência e das políticas; a fim de problematizar, reformular e enriquecer a teorização acerca destes estudos, estimulando o debate sobre poder, resistência e identidades. As teorias feministas formam um movimento político, social e filosófico que defende e promove a igualdade de direitos entre homens e mulheres por meio da desconstrução de um sistema patriarcal, considerado muitas vezes como neutro.

De fato, instrumentada por um olhar desconstrucionista de gênero, a crítica feminista tem avançado da mera denúncia da exclusão e invisibilidade das mulheres no mundo da ciência para o questionamento dos próprios pressupostos básicos da Ciência Moderna, virando-a de cabeça para baixo ao revelar que ela nunca foi neutra. (SARDENBERG, 2001). A ciência da Administração se molda através das teorias dos estudos organizacionais, as quais foram formuladas desconsiderando as questões relacionadas à gênero e mulheres, portanto observa-se a importância desta abordagem na academia.

Assim, este trabalho tem como objetivo analisar a literatura da produção acadêmica sobre gênero e temas relacionados à mulher nas principais revistas em administração do Brasil, por meio de uma pesquisa bibliométrica entre os anos de 2007 a 2017. O presente estudo pretende dar continuidade ao trabalho de Souza et al (2013) que consistiu em analisar bibliograficamente as produções científicas, publicadas entre os anos de 2000 a 2010, que tiveram como tema central o feminino e a mulher em seis das principais revistas da área de administração no Brasil.

O trabalho será estruturado em cinco partes. A primeira traz uma revisão teórica relacionada a gênero e ao feminismo. A segunda parte refere-se à metodologia utilizada na realização da pesquisa. Em seguida, serão apresentados os estudos encontrados no mapeamento bem como a análise dos conteúdos, com observações sobre esta análise e, por fim, a conclusão. Espera-se que esta análise possa fomentar os estudos referentes ao feminismo na administração, contribuindo para o surgimento de novas formas de análise e interpretação dos fenômenos organizacionais relacionados ao tema.

## **2. Referencial Teórico**

### **2.1 Movimento Feminista**

Para realizar uma análise bibliométrica em textos com a temática do feminismo é preciso entender toda a história por trás do movimento feminista. Nóbrega (2012) afirma ser necessário dividir o contexto histórico dos movimentos feministas, de forma didática, em três ondas. A primeira surge quando, no final do século XIX, algumas vozes do feminismo começaram a ganhar forças e passaram a compor-se como movimentos e, o de maior expressividade foi o chamado sufragista, que teve como objetivo principal garantir às mulheres o direito ao voto. Diferente do previsto pelas manifestantes, seus ideais se espalharam rapidamente por vários países ocidentais, de forma desigual, porém forte o bastante para ser reconhecido como a primeira onda do feminismo.

Sobre esses primeiros manifestos, Louro (2014) destaca que seus objetivos, além do direito ao voto, abrangiam questões ligadas à organização da família, oportunidade de estudo ou acesso

a determinadas profissões e eram ligados aos interesses de uma parcela restrita de mulheres de classe média, de raça branca, seguindo com certa acomodação no movimento, sem tomar em consideração diferentes desafios pertencentes a outras classes.

A chamada segunda onda se inicia no final da década de 1960, quando, além das questões sociais e políticas, o feminismo se volta para o campo da ciência e surgem as construções teóricas. É nesse contexto que o feminismo é expressado em jornais, revistas e livros. Algumas obras hoje clássicas – de Simone de Beauvoir (1949), Betty Friedan (1963), Kate Millet (1969) – marcaram essa época (LOURO, 2014). No início dessa segunda onda, a palavra gênero não estava presente, a categoria usada era mulher em contraposição à palavra homem constatando que a expressão Homem Universal não incluía as questões que eram específicas das mulheres. (PEDRO, 2005)

Nas universidades surgem os estudos da mulher e as questões do feminismo mobilizavam docentes, estudantes e pesquisadoras. O grande objetivo nesse momento foi obter visibilidade até então inexistente devido à segregação social e política a qual tornou a ida da mulher para o mercado de trabalho muitas vezes em cargos de assistência, ligadas ao cuidado ou à educação. LOURO (2014) Este contexto serviu de base para os estudos iniciais da mulher em áreas da Antropologia, Sociologia, Educação, Literatura etc. apontando e comentando desigualdades sociais, políticas, econômicas e jurídicas e denunciando a opressão e a submissão feminina.

Em 1980 surgem vozes de mulheres negras, índias, pobres, trabalhadoras, mestiças, lésbicas, transexuais, muitas delas feministas, reivindicando uma “diferença” – dentro da diferença. O chamado feminismo multicultural ou feminismo de terceira onda busca a valorização das diversas identidades entre culturas, validando os distintos caminhos para a construção do ser humano. São as teorias ditas pós-feministas, que denunciam que os discursos anteriores do feminismo estariam impregnados pelo ponto de vista ocidental, branco e heterossexual (NÓBREGA, 2012).

Para Pedro (2005) o feminismo de terceira onda se diferencia das outras manifestações por salientar a ideia de que a categoria mulher – que constituía uma identidade apenas diferenciada da de homem – não era suficiente para representá-las. Um exemplo disso é observado na sensação de libertação que, alcançada por algumas mulheres por meio do trabalho fora do lar e da carreira, não fazia parte dos ideais feministas daquelas que há muito tempo já trabalhavam dentro e fora do lar.

O movimento feminista, iniciado no século XIX, tem uma característica peculiar: é um movimento que produz sua própria reflexão crítica, sua própria teoria (PINTO, 2010). Assim,

a teoria feminista é uma tentativa de dar um sentido e, depois, criticar a subordinação da mulher ao homem (CERCHIARO ET AL., 2009).

Neste sentido, estudos feministas estiveram sempre centralmente envolvidos nas preocupações com as relações de poder. Muitas vezes em situações de silenciamento, submissão e opressão por parte das mulheres, as relações de poder estabelecem a ideia de homem dominante versus mulher dominada, ainda que, esta segunda demonstre resistência, e é assim que as relações de poder são consolidadas. (LOURO, 2014)

Harding (2007) propõe que a ciência tem um sujeito, que em nossa comunidade é um grupo de homens dominantes, e que esse sujeito tem um ponto de vista, isto é, uma perspectiva envolvendo suposições e valores baseados nos tipos de atividades em que este grupo se envolve. A ciência tradicional deixa esse ponto de vista não examinada e, portanto, empobrece a objetividade que a ciência poderia alcançar. Harding argumenta ainda que o ponto de vista deste grupo dominante é epistemologicamente limitado em relação ao ponto de vista de vários grupos marginalizados.

Teresa de Laurentis (1986, p. 14) é provocativa a esse respeito:

Um quadro de referência feminista que sirva para tudo não existe. Ele tampouco deveria, jamais, ser um pacote pronto para usar. Nós precisamos continuar construindo esse quadro, um quadro absolutamente flexível e reajustável, a partir da própria experiência das mulheres com relação à diferença, a partir de nossa diferença em relação à Mulher e das diferenças entre as mulheres.

Neste contexto, Matos (2008) argumenta que a epistemologia feminista aparenta ter sido uma das primeiras formas de produção de conhecimento científico que questionou as tradições racionais binarizantes e hierarquizantes, trazendo um reconhecimento aos processos relacionais decorrentes da complexidade, pluralismo e multiplicidade – aspectos necessários para a construção dos estudos sobre gênero.

## **2.2 Teorias de gênero ou teorias e gênero?**

No contexto da segunda onda do movimento feminista, a palavra gênero foi introduzida inicialmente por feministas norte-americanas para incitar polarizações entre homens e mulheres, estando intimamente ligado a questões de poder e submissão. (LOURO, 2014)

Carrieri et. al (2016) complementa com a história da palavra gênero: foi cunhada na década de 1960 exatamente para diferenciar-se de sexo. Enquanto sexo advinha de uma característica biológica, o gênero se construiu através da cultura.

Matos (2008) explica que o conceito de gênero foi, teoricamente, o marco que dividiu a primeira fase do feminismo da segunda, e anunciador, de certa forma (ainda que do ponto de vista temporal tenha sido tardiamente acionado), de uma segunda onda do próprio feminismo,

em que se passou a valorizar a identidade própria no diferencialismo e a afirmação política das diferenças (identitárias substantivamente, mas não apenas elas) do que propriamente a igualdade e o igualitarismo. Nessa segunda onda o que estava em jogo era a diversidade ou as diferenças dentro da diferença.

Segundo Schiebinger (2001) o sentido da palavra gênero esteve por um longo tempo associado em sua essência ao conceito de sexo e a ideologias que prescreviam as características e comportamentos aceitáveis para homens e mulheres. Atualmente, o conceito de gênero é entendido como a compreensão multidimensional e dinâmica do que significa ser homem ou mulher dentro de contextos sociais específicos.

Izquierdo (1994) justifica a ocorrência da diferenciação entre sexo e gênero como uma maneira de diferenciar as capacidades e as limitações por meio das características sexuais biológicas particulares, dos padrões de identidade e estereótipos moldados pelas características sociais, psíquicas e históricas. Tais padrões e arquétipos são moldados pela sociedade em um determinado momento e ditam como a pessoa deve ser, pensar e agir de acordo com o sexo biológico notado no nascimento. Diante de tais argumentos, acredita-se que o conceito de relações de gênero deve ser pensado de forma particular, mas, ao mesmo tempo, de forma não-fragmentada, pois tais relações existem em todos os lugares e em todos os níveis do social.

O conceito de gênero foi aos poucos sendo incorporado por afiliações teóricas nas ciências humanas e sociais (algumas vezes de forma contestável). Algumas dessas teorias o abordam como um conceito proveitoso e esclarecedor, mas não o tendo como um elemento central de suas considerações – tais afiliações teóricas estariam operando com teorias e gênero. Outras abordagens absorvem o conceito substantivamente, fazendo-o ocupar uma posição de agente principal e de destaque – estas seriam o que Matos (2008) define como teorias de gênero. O conceito também abriu espaço analítico para se questionar as próprias categorias de homem e de masculino, bem como de mulher e de feminino, que passaram a ser fruto desse intenso processo de desconstrução (MATOS, 2008).

A contribuição do campo de gênero feminista é evidenciar a infinita capacidade humana (portanto igualmente feminina e masculina) de interpelar, de recolocar e ressignificar permanentemente os conteúdos e as formas daquilo que se apresenta como universal, ciências em permanente devir, no deslizamento da norma hierárquica, na constante problematização das hierarquias e das subordinações, na crítica às opressões de todas as ordens e a transgressão multicultural emancipatória como método. (MATOS, 2008)

No entanto, ainda são poucos os historiadores e historiadoras que, no Brasil têm refletido sobre gênero como uma categoria de análise. É comum o uso do termo em títulos de livros e de

artigos, sendo rara a prática e o estímulo à reflexão aprofundada sobre o tópico. A questão é que quando fala-se em gênero, refere-se a uma categoria de análise, da mesma forma em que se fala de classe, raça/etnia ou geração. (PEDRO, 2005)

Scott (1995) se opõe à ideia do antagonismo entre homens e mulheres presentes em algumas pesquisas e teorias sobre gênero. Mesmo se este antagonismo leva em consideração as relações sociais, ela não permite a introdução de uma noção de especificidade e de variabilidade históricas.

É relevante reconhecer que as diferentes polaridades provocam diferentes lutas e solidariedades – parciais ou provisórias. Evidentemente, há histórias mais longas e dolorosas de opressão do que outras. Portanto, serão sempre as condições históricas específicas que nos permitirão compreender melhor, em cada sociedade específica, as relações de poder que estão implicadas nos processos de submetimento dos sujeitos. (LOURO, 2014)

### **2.3 Teorias Feministas e Estudos sobre gênero em Estudos Organizacionais**

Càlas e Smircich (2010) criticam que os estudos organizacionais foram e continuam sendo literaturas escritas por homens, sobre os homens e para os homens e, portanto, apesar de a revolução industrial ter colaborado para a inserção das mulheres nos postos de trabalho, a exemplo de Mary Parker Follet e Lillian Gilbreth, a presença feminina em posições gerenciais ainda era considerada anormal ou normal justificado o fato se a ocupação feminina fosse em alguma posição subordinada.

Thomas e Davies (2005) demonstram que as contribuições das teorias feministas para os estudos organizacionais decorrem do seu legado acadêmico e ativista para o entendimento da resistência e das políticas identitárias; para a problematização, revitalização e enriquecimento da teorização acerca da resistência, estimulando o debate sobre poder, resistência e identidades. As teorias feministas constituem em um movimento político, social e filosófico que defenda e promova a igualdade de direitos entre homens e mulheres por meio da desconstrução de um sistema patriarcal, oferecendo acesso e oportunidades a todos e todas.

Càlas e Smircich (2010) sugeriram que as teorias feministas vão além dos temas relacionados simplesmente às mulheres: ao considerar essas teorias, cria-se um campo mais conclusivo de estudos organizacionais, onde incluem-se outras especificidades – além das mulheres – que são diretamente afetados pelos códigos e discursos organizacionais. As autoras fazem uma revisão das teorias feministas, discutindo suas contribuições para os estudos organizacionais, seus enfoques e sua evolução ao longo do tempo. Apesar de sua diversidade,

as teorias têm alguns pressupostos em comum e que, genericamente, são discursos críticos em relação ao status quo, portanto, de natureza política.

Cada linha de pensamento oferece maneiras de abordar a desigualdade de gênero, enquadrando o problema de forma distinta e propondo diferentes caminhos de ação como possível solução, podendo agrupá-las em seis diferentes abordagens: liberal, radical, psicanalítica, marxista, socialista, pós-estruturalista/pós-moderna e terceiro-mundista/(pós)colonialista. (CÀLAS E SMIRCICH, 2010)

Como observado por Càlas e Smircich (2010) nesta época do surgimento do feminismo liberal, nos séculos XVIII e XIX, os pressupostos do liberalismo na política eram refletidos nessa teoria feminista liberal: individualismo abstrato, dicotomia entre a mente e o corpo, dicotomia entre o público e o privado na vida social, etc. Este conjunto teórico tem como principal ponto a análise da desigualdade entre os sexos por meio do biológico. As feministas liberais questionaram essa análise para formar estereótipos sexuais e papéis sociais das mulheres dos anos 60, e propunham ser julgadas através de seu desempenho.

O movimento radical no feminismo surgiu nos anos 60. Seu problema central é a subordinação das mulheres à ideia de que gênero é um sistema de dominação masculina, organizando uma sociedade patriarcal, fonte de outros sistemas de opressão.

No campo dos estudos organizacionais a teoria radical rejeita qualquer tipo de elemento associado à dominação masculina, defendendo organizações sem liderança e sem estruturas, criando também espaços para aprendizado da mulher. (CÀLAS E SMIRCICH, 2010)

O feminismo psicanalítico questiona as interpretações tradicionais de gênero e sexualidade, negando o determinismo biológico. A teoria considera que os arranjos sociais – como a estrutura de família patriarcal – são os maiores influenciadores do psicológico masculino e feminino e levando a distinções no desenvolvimento de cada ser humano.

Aplicado aos estudos organizacionais, Càlas e Smircich (2010) indicam como o feminismo psicanalítico explica o status econômico das mulheres como inferior ao dos homens como produto do desenvolvimento psicosssexual feminino e a diferenciação de seu papel nas organizações, levando o arranjo de gênero promotor da subordinação das mulheres.

O pensamento feminista marxista sugere que as identidades são estabelecidas de acordo com as relações sociais, ressaltando a ligação entre poder e sexualidade presentes nas relações de trabalho. A categoria gênero ganha uma perspectiva de análise, dita como “cega” pelo patriarcado, conveniente com a dinâmica de dupla opressão da mulher, como classe e gênero.

Na perspectiva organizacional, a teoria marxista pressupõe uma divisão sexual do trabalho, onde se determina uma estrutura de gênero baseada no sexo para definir a segregação do homem

e da mulher nas esferas pública e privada – onde o homem é responsável por trabalhar fora enquanto a mulher cuida dos filhos e da casa. Segundo as autoras, a persistente estruturação por gênero, classe e raça é reproduzida de diversas formas, seja na forma de controle, nas práticas de recrutamento, nas práticas remuneratórias, entre outras. (CÀLAS E SMIRCICH, 2010)

Para os estudos pós-estruturalistas ou pós modernos gênero é o dispositivo que produz e regula identidades, é uma performance contingenciada e não um atributo intrínseco pertencendo ao corpo do indivíduo (BUTLER, 1998).

Carrieri et. al (2016) destacam que os estudos pós-estruturalistas sobre tem como principal influencia os trabalhos de Michel Foucault (1926) sobre poder e saber, onde, tanto corpo quanto gênero são constructos históricos, sociais e culturais envoltos por relações poder-saber. Neste sentido, as abordagens pós-estruturalistas ou pós-modernas demonstram instabilidade na linguagem como forma de representação, assumindo que qualquer termo é capaz de significar uma multiplicidade de ideias, tomando múltiplas interpretações, confirma-se a possibilidade de representar uma realidade existente fora de sua representação e da linguagem apresentada, podendo ser facilmente questionada (CÀLAS E SMIRCICH, 2010).

As análises terceiro-mundistas ou (pós)colonialistas também tratam o gênero com uma lente crítica e uma suspeita de que ela pode ser aplicada em qualquer cultura ou história. As feministas terceiro mundistas questionam o feminismo que desconsidera as outras formas de opressão assumindo o pressuposto de que todas as causas serão resolvidas no momento em que a discriminação (apenas de) gênero for erradicada (CARRIERI ET. AL, 2016).

### **3. Procedimentos Metodológicos**

Este artigo é um estudo realizado por meio da análise da pesquisa bibliográfica com fontes secundárias provenientes das principais revistas em administração do Brasil. Lakatos (2007) ressalta que a pesquisa bibliográfica aborda a bibliografia publicada sobre o tema estudado, sendo sua finalidade colocar o pesquisador em contato direto com tudo o que foi escrito sobre determinado assunto.

Partindo do objetivo central do artigo, que consiste em analisar a produção acadêmica brasileira sobre gênero e Estudos Organizacionais no Brasil nos últimos dez anos, optou-se em preparar uma revisão bibliométrica do tema. De acordo com Sampieri, Collado e Lucio (2006), esta revisão consiste na detecção, consulta e obtenção de uma bibliografia e outros materiais que sejam úteis para a obtenção de informações relevantes e necessárias para compreender o problema específico no âmbito da investigação. Esta revisão deve ser seletiva, considerando a

quantidade de artigos publicados durante os anos mencionados em compromisso com esse estudo.

Além disso, o presente estudo pretende dar continuidade ao trabalho de Souza et al (2013) que consistiu em analisar bibliograficamente as produções científicas, publicadas entre os anos de 2000 a 2010, que tiveram como tema central o feminino e a mulher em seis das principais revistas da área de administração no Brasil.

A execução da pesquisa seguiu as etapas sugeridas por Botelho, Cunha e Macedo (2011). Na primeira etapa da pesquisa foram realizados os seguintes processos:

- a) Delimitação do campo de pesquisa: Gênero e Feminismo nos Estudos Organizacionais.
- b) Seleção do objeto de análise: Produções acadêmicas na área de administração relacionadas ao feminismo e à mulher nos artigos sobre gênero.
- c) Abrangência da pesquisa: Foram pesquisados os artigos publicados nas revistas melhor classificadas pelo *qualis* CAPES de 2015, por estas publicações serem referências para compreender como o assunto vem sendo discutido no país. Assim adotamos como critério as Revistas de Administração classificadas como A2: *Cadernos EBAPE.BR* (EBAPE), *Revista Organizações & Sociedade* (O&S), *Revista de Administração Contemporânea* (RAC), *Revista de Administração de Empresas* (RAE), *Revista de Administração da Universidade de São Paulo* (RAUSP), *Revista de Administração Pública* (RAP) e na *Revista de Administração FEA-USP*;
- d) Definição do intervalo das publicações a serem analisadas: de abril de 2007 a abril de 2017. Entende-se que uma década é um período interessante para avaliar a produção recente de conhecimento sobre determinado assunto. Além disso, o período escolhido atualiza o trabalho de Souza et al. (2013), que analisa trabalhos publicados em seis periódicos até o ano 2010.
- e) Palavras-chave: gênero, mulher, mulheres, feminismo, feminismos, feminista e feministas. Essas palavras-chave foram escolhidas a fim de evidenciar os trabalhos que pudessem vir a contribuir com as análises e, com isso, identificar as principais contribuições da literatura acadêmica atual aos estudos sobre gênero e temas relacionados à mulher. Nas primeiras buscas percebemos que muitos artigos que tratam destes temas não os mencionavam diretamente entre as palavras-chave. Decidimos então buscar os artigos que continham estas palavras no campo *assunto*.

O processo de busca pelas palavras foi realizado nos sites das revistas nos dias: 13, 17, 18 e 19 de abril de 2017. Nessa etapa, identificamos os artigos para posterior análise. A tabela 1 indica o quantitativo dos artigos no primeiro levantamento de dados, o qual resultou em um total de 88 trabalhos.

Posteriormente à identificação dos estudos, a segunda etapa da pesquisa seguiu os passos sugeridos por Botelho, Cunha e Macedo (2011) e foi realizada cumprindo as seguintes fases:

Fase de inclusão e exclusão: Nesta fase foi realizada uma leitura criteriosa dos títulos, resumos, palavras-chave, em alguns casos, textos completos de todas as publicações selecionadas a fim de verificar sua adequação ao critério de inclusão principal: sua aproximação aos estudos sobre as mulheres, bem como, aqueles que haviam reflexões – mesmo que superficiais – às questões de gênero. Elaborou-se uma tabela (apêndice) com os estudos pré-selecionados para a revisão bibliométrica, em um total de 33 artigos.

**Tabela 1 – Total de artigos identificados e selecionados.**

Periódico	Classificação	Período Analisado	Artigos		
			Identificados	Selecionados	%
Cadernos EBAPE	A2	2007 à 2017	10	8	80
FEA-USP			25	0	0
O&S			5	3	60
RAC			11	8	73
RAE			19	5	26
RAP			10	6	60
RAUSP			8	3	37,5
TOTAL			88	33	48

a) Agrupamento e Categorização: A leitura inicial também permitiu classificar os trabalhos de acordo com a temática abordada. As categorias para classificação emergiram da própria leitura dos trabalhos. Para a definição final das categorias foram realizadas três rodadas de análise: a primeira foi feita por uma pesquisadora, a segunda por outra pesquisadora e a terceira foi um consenso entre as duas. Desta forma, os trabalhos foram categorizados sob as seguintes temáticas: liderança; carreira; trajetória profissional; assédio moral; divisão sexual do trabalho; relações de gênero; representações sociais de gênero; masculinidades e feminilidades; gênero e abordagens feministas nos estudos organizacionais; gestão da diversidade; sexualidade e organização; programas de equidade de gênero; organizações solidárias; movimentos sociais e políticas públicas para mulheres; empreendedorismo feminino; empresas familiares.

b) Resumo: Após o agrupamento e categorização dos trabalhos, os mesmos foram lidos e analisados com vistas a compreender os objetivos do trabalho, a metodologia utilizada e os principais resultados apresentados. O resultado dessa etapa que será apresentado na próxima seção deste artigo.

#### 4. Resultados

Souza et. al (2013) constatam através de sua pesquisa que o tema gênero não está consolidado em estudos, pesquisas e agendas dos pesquisadores em Administração. As áreas da Administração onde esses trabalhos foram publicados correspondem:

**Tabela 2 – Temáticas identificadas na bibliografia**

Temas	Quantidade	Pontos em comum
Liderança, Carreira, Trajetória Profissional e Assédio Moral	8	Refere-se a questões relacionadas ao desenvolvimento da carreira de mulheres, bem como, suas trajetórias e construções.
Divisão sexual do trabalho, Relações de Gênero, Representações sociais de Gênero, Masculinidades e Feminilidades	7	Compõe-se de trabalhos com o foco nas relações sociais de sexo, salientando possíveis diferenças entre atividades femininas e masculinas, como um modelo estereotipado de relações de interpessoais e de trabalho.
Gênero e Abordagens Feministas nos Estudos Organizacionais	2	Compreende artigos bibliométricos, levantamentos de estudos e abordagens teóricas sobre gênero e mulher.
Gestão da Diversidade, Sexualidade e Organizações, Programas de Equidade de Gênero	5	Inclui artigos sobre diversidade de gênero, bem como os alcances e efeitos de programas de equidade de gênero para as organizações.
Organizações Solidárias, Movimentos Sociais e Políticas públicas para mulheres	7	Engloba os trabalhos sobre ONG's e movimentos sociais que reproduzem questões sobre feminismo e o papel da mulher na sociedade.
Empreendedorismo Feminino e Empresas Familiares	4	Constam características e subjetividades das mulheres empreendedoras, bem como os obstáculos e adversidades por elas enfrentadas.

Na próxima seção deste artigo serão apresentadas as análises dos trabalhos selecionados, agrupados nas seis categorias temáticas apresentadas no quadro acima.

##### 4.1 Liderança, Carreira, Trajetória Profissional e Assédio Moral

Os estudos desenvolvidos sob esta temática abordam questões ligadas às trajetórias profissionais das mulheres, desde características femininas valorizadas no ambiente profissional até e as dificuldades enfrentadas no desenvolvimento de suas carreiras. Segundo Pinho (2005) devido aos estereótipos atribuídos aos homens e às mulheres – que delimitam espaços e funções – comandar negócios em uma empresa, ocupar um cargo de maior prestígio social e chefiar um quadro de funcionários de uma organização, historicamente são funções destinadas aos homens.

A ideia estabelecida de que homens e mulheres possuem traços e características opostos, contribui tanto para a demora do ingresso das mulheres em algumas áreas profissionais, como para dificultar a sua ocupação de cargos e funções de maior prestígio dentro das organizações, como os cargos de chefia. Neste contexto, Mattos (2009) sugere que o discurso de igualdade entre gêneros tende a camuflar uma das questões mais importantes para a luta feminista: o chamado teto de vidro, barreiras tácitas existentes para a ascensão da mulher na carreira.

Em países de tradição cultural patriarcal como o Brasil, a presença da mulher no mercado de trabalho ainda não foi expressiva o suficiente para reformular a divisão de responsabilidades em relação à casa e às crianças. Pesquisas sugerem que as mulheres, em média, enfrentam mais estresse no desempenho do seu papel familiar do que os homens, e que, no equilíbrio entre os papéis no trabalho e na família, as mulheres sofrem por precisar optar e priorizar uma das duas esferas (MARTINS; EDDLESTON; VEIGA, 2002). Nessa pesquisa foram encontrados 8 trabalhos cujas discussões articulam-se a esta temática.

O trabalho de Kanan (2010) teve o objetivo de identificar a atuação feminina nas práticas da liderança nas organizações. Como resultado observou-se uma tendência clara (embora lenta) de maior participação da mulher nos espaços de poder das organizações de trabalho, uma vez que, em termos de resultados, não há diferenças que possam justificar a discriminação, quando se analisa a competência ou a determinação masculina ou feminina.

Neto et. al (2010) complementam essa abordagem com seu trabalho que teve como objetivo investigar a relação de mulheres executivas com a carreira, a maternidade, a dedicação à família e ao parceiro amoroso. Os autores realizaram uma pesquisa quantitativa com 965 respondentes, sendo 222 mulheres. Os resultados encontrados implicam que os determinantes de menor sucesso na carreira feminina são os preconceitos arraigados; a pressão do relógio biológico; a sobrecarga com os cuidados com os filhos *versus* jornada de trabalho muito extensa e as dificuldades com o parceiro amoroso. Segundo os autores, a estrutura da economia de cada país também tem influência.

Outro trabalho que aborda a relação entre carreira e vida pessoal de mulheres é o artigo de Berlato (2015) que, teve por objetivo explorar o fenômeno chamado de dupla carreira, isto é, um movimento conjunto de marido e mulher (casal heteroafetivo) na esfera familiar e no desenvolvimento da carreira de ambos. Por meio de uma pesquisa quantitativa com 340 participantes brasileiros, os resultados apontam que os homens estão cada vez mais dispostos a participar da esfera doméstica, enquanto as mulheres continuam buscando o desenvolvimento de suas próprias carreiras, porém, ao verificarem que os homens ainda estão ganhando mais quando comparados às mulheres, a pesquisa afirma que as prioridades e desejos do casal

acabam levando em consideração os salários inferiores da mulher ao escolher, por exemplo, quem deve deixar de trabalhar para cuidar dos filhos.

O que também pode ser observado no trabalho de Closs & Rocha-de-Oliveira (2015) que tem como objetivo analisar influências e obstáculos às trajetórias profissionais de sete executivos brasileiros – três mulheres e quatro homens - por meio do uso de histórias de vida. Uma das categorias analisadas foi a de discriminação de gênero. Os autores concluíram que as questões ligadas a gênero surgem como limites para as mulheres dentro de uma determinada carreira ou profissão e que a visão dos homens sobre a importância do trabalho feminino vem mudando.

Ainda sobre as trajetórias femininas nas empresas, o trabalho de Madalozzo (2011) investigou a existência de teto de vidro para as mulheres no Brasil aferindo a probabilidade de uma mulher ocupar ou não o cargo mais elevado na hierarquia de cada empresa. Os resultados apontam que a existência de um Conselho Administrativo formado majoritariamente por homens diminui em 12,15% as chances de o CEO da empresa ser uma mulher. De acordo com a autora, esta constatação ressalta a importância de o Conselho reconhecer no potencial CEO características próprias dos conselheiros e, assim, terem confiança suficiente para indicá-lo ao cargo.

Já o artigo de Figueiredo e Cavedon (2015) teve como objetivo investigar a intencionalidade incorporada na transmissão de conhecimento prático dos gestores em relação a seus funcionários e identifica as questões de gênero como um critério para definir os ensinamentos que serão ou não transmitidos. A partir de uma experiência empírica dentro de uma micro empresa, os resultados demonstram que as relações de transmissão de um saber incorporado não dependem do interesse do funcionário aprendiz, e sim do engajamento de seu gestor que levará em conta aspectos pessoais incluindo preconceitos atrelados a etnia e gênero, ao transmitir o conhecimento prático.

Sobre consequências da desigualdade, o artigo de Junior e Mendonça (2014) teve como objetivo analisar sentenças/processos procedentes verificados junto à Justiça de Trabalho, bem como, os discursos dos gestores envolvidos em dez casos de assédio moral contra mulheres no trabalho. Como resultado, ressalta-se que as mulheres são vítimas muito frequentes e sofrem um tipo de assédio diferente, pois na maior parte das vezes conotações machistas ou sexistas estão presentes nos discursos dos agressores. Com ênfase nos gestores, as contradições e equívocos sobre o tema preocupam, e os álibis naturalizados, em suas expressões e falas, desqualificam a problemática, utilizando o tom de “brincadeira” e eufemismos.

Seguindo por este tema, o artigo de Carrieri e Correa (2007) teve como objetivo evidenciar comportamentos de assédio moral em uma empresa privada de Minas Gerais, entrevistando 12 mulheres gerentes de que se consideravam assediadas. A coleta dos dados foi realizada por meio de histórias de vida. Como resultado, observou-se que a empresa tem como prática a não intervenção, sendo complacente com certos excessos de poder e, por vezes até estimula a competitividade entre os colegas, visando o aumento da eficiência organizacional. Por isso, grande parte das entrevistadas continua sofrendo assédios, enfrentando terreno de domínio masculino, visto pelos autores como fruto de fatores culturais brasileiros.

Por meio das contribuições destes trabalhos, conclui-se que, apesar de haver uma crescente tendência de maior participação da mulher nos espaços de poder das organizações de trabalho, as dificuldades encontradas por elas ainda são diversas: o desafio de ser respeitada como chefe e executiva, o assédio e falta de respeito de colegas de profissão, a representatividade dos conselhos administrativos (majoritariamente formado por homens), na conquista de promoções, nos salários mais baixos e na resistência dos contratantes – muitas vezes motivada por causas inconscientes.

#### **4.2 Divisão sexual do trabalho, Relações de Gênero, Representações sociais de Gênero, Masculinidades e Feminilidades**

Como representação social, Lauretis (1994) afirma que gênero é produto de diferentes tecnologias sociais, mídias e discursos cotidianos. O resultado desse produto são características binárias que delimitam atividades reconhecidas como femininas e masculinas, formando um modelo estereotipado de relações de interpessoais e de trabalho. Esses processos, segundo Lima (2007) além de determinar lugares, deveres e direitos distintos conforme a identidade de gênero atribuída, colaboram para a formação das expectativas de papéis dos homens e das mulheres.

Neste contexto, a divisão sexual do trabalho é a forma de divisão decorrente das relações sociais de sexo, com características próprias de cada sociedade em que está inserida. Tem como elemento principal dedicar aos homens tarefas do campo produtivo e às mulheres tarefas do campo reprodutivo (KERGOAT, 2009). Nessa pesquisa foram encontrados 7 trabalhos cujas discussões articulam-se a esta temática.

Dentre os artigos analisados, o trabalho de Cavazotte et al (2010), por meio de um estudo quantitativo, teve como objetivo examinar as implicações diretas da percepção de discriminação de gênero em relação a satisfação da mulher com seu emprego e sua identificação com a organização em que atua, bem como os efeitos dessas subjugações na pretensão da mulher de demitir-se da empresa. O resultado da pesquisa demonstra que quanto mais profunda

for a dedicação da mulher para o trabalho, mais extremas serão as consequências da percepção de injustiça e discriminação sobre suas atitudes em relação ao emprego e à organização.

O artigo de Basso et al (2014), com um enfoque teórico, teve como objetivo identificar intersecções entre relações de gênero e estética organizacional. Concluiu-se nesse estudo que a compreensão da interação dos gêneros com a estética organizacional pode ser relevante para um maior conhecimento dos reais motivos pelos quais os indivíduos permanecem nas organizações. Convém destacar que estudar aspectos ligados aos simbolismos e ao ambiente organizacional culturalmente masculinizado, podem dar início a desenvolvimentos de novos estudos que contemplem as relações de gênero e estética organizacional.

A construção social das representações de gênero foi o tema discutido por Corrêa et al. (2007), com o objetivo retratar aspectos destas representações nos jornais de circulação interna de duas empresas localizadas em Minas Gerais, sendo uma com o setor operacional predominantemente masculino e a outra, com maioria feminina. Os autores evidenciaram que no jornal direcionado ao público feminino as publicações tratavam de assuntos da vida cotidiana, da economia doméstica e dos sonhos das mulheres enquanto que, no jornal direcionado ao público masculino reproduz-se o papel dos homens como indivíduos racionais e potentes, com o comportamento pautado na energia e competitividade.

O trabalho de Macedo et al (2012) teve como objetivo analisar como se processam as relações de gênero no contexto organizacional de uma empresa de extração mineral. Os autores sugerem que a mulher vem obtendo conquistas no setor de mineração, entretanto tais conquistas se devem à sua masculinização, sem existência de respeito e valorização das diferenças. No mesmo ramo industrial, o trabalho de Souza et al (2015) tem como objetivo analisar como as mudanças no masculino têm afetado a divisão do trabalho no setor minero-siderúrgico. O autores apontaram mudanças em relação à divisão de trabalho entre homens e mulheres, contudo essas mudanças ocorrem de forma mais acelerada na vida privada do que no ambiente de trabalho. É atribuída a mulheres, gays e homens heterossexuais que apresentem atributos femininos, uma inferioridade na execução de atividades de comando e concepção.

Já o trabalho de Eccel e Grisci (2011) teve como objetivo analisar como os ideais de masculinidade hegemônica enraizados em uma organização afetam a construção de estilos de vida de homens e mulheres. Após realizar uma pesquisa em uma refinaria de petróleo, as autoras enfatizaram que mesmo entre os homens observa-se relações de poder e hierarquizações contendo parâmetros e expectativas de seus comportamentos, podendo gerar preconceitos e discriminação. Junior e Medeiros (2009) também pesquisaram como as atribuições de masculinidade e feminilidade influenciam o significado de ser homem ou de ser mulher. Neste

trabalho, não foram encontradas evidências de pagamento salarial superior para os homens, entretanto as recompensas simbólicas atribuídas a eles denotam a subordinação das mulheres.

Concluiu-se a partir destes estudos que a discriminação de gênero implica na insatisfação da mulher com seu emprego. As representações de gênero surgem como construção social, reforçando o papel da mulher e do homem dentro e fora das organizações através de jornais, discursos de gestores e formas de recompensa. A divisão sexual do trabalho é evidenciada por meio de dois princípios organizadores: o da separação, aquele que diz que alguns trabalhos são para homens e outros para mulheres, e o da hierarquização, que diz que o trabalho de homem “vale” mais do que o de uma mulher. Nas organizações de histórico domínio masculino, observou-se que a mulher sente a necessidade de se masculinizar para obter sucesso, comprovando o desrespeito e não-valorização das diferenças.

### **4.3 Gênero e Abordagens Feministas nos Estudos Organizacionais**

Os trabalhos analisados sob esta temática discutem as reflexões sobre gênero no contexto dos Estudos Organizacionais. Apesar de as mulheres terem ocupado posições gerenciais desde a Revolução Industrial e estarem presentes no campo científico da Administração desde a década de 50, isso não parece ser suficiente para que assuntos referentes a gênero e feminismos sejam temas de muitos artigos na área da Administração no Brasil. (CALÀS e SMIRCICH, 2010). Sendo a academia predominantemente um lugar de homens, que acreditam na neutralidade do conhecimento ali gerado, parece justificado que tal conhecimento seja aplicável a todos os gêneros.

Neste sentido, Thomas e Davies (2005) argumentam que as contribuições das teorias feministas para os estudos organizacionais decorrem do seu legado acadêmico e ativista para o entendimento da resistência e das políticas identitárias; para a problematização, revitalização e enriquecimento da teorização acerca da resistência, estimulando o debate sobre poder, resistência e identidades. Essas teorias são utilizadas para contextualizar 2 trabalhos encontrados nessa pesquisa dentro desta temática.

O artigo de Cerchiaro et al (2009) teve como objetivo analisar formas de investigação de questões de administração baseadas na teoria feminista. Após discorrer sobre as diferentes abordagens feministas e suas metodologias, conclui-se que a abordagem feminista multicultural pode ser a mais apropriada para responder algumas questões sobre o modo como as mulheres constroem sua forma de pensar no nosso mundo pós-colonial. O trabalho de Souza et al (2013) teve como objetivo analisar bibliograficamente as produções científicas, publicadas em seis das principais revistas da área de administração no Brasil, entre os anos de 2000 a 2010, que tiveram

como tema central o feminino e a mulher. A partir da classificação proposta por Calás e Smircich (2010), concluiu-se que a maioria dos artigos analisados aproximava-se das abordagens liberais e radicais.

As revisões bibliográficas realizadas por estes autores sugerem que a maioria dos trabalhos analisados relacionam com as teorias liberais e radicais (CALÁS; SMIRCICH, 2010), com reflexões restritas às mulheres de classes mais favorecidas. Os autores também percebem uma aproximação de alguns trabalhos com o pós-estruturalismo e o pós-colonialismo. De forma geral, afirmam que os estudos feministas desenvolvidos na área de Administração ainda carecem de maior aprofundamento conceitual e apontam a existência de uma lacuna de pesquisas que relacionem o feminino com questões de classe e raça, bem como estudos que pesquise masculinidades (SOUZA ET AL, 2013).

Após a análise desses artigos sobre gênero e abordagens feministas nos estudos organizacionais, fez-se necessário retomar alguns pontos do referencial teórico apresentado neste trabalho. Demonstrou-se que as teorias vinculadas ao gênero tem mudado o foco do feminismo para abranger questões mais amplas ligadas à diversidade. A maior parte dos pesquisadores ainda abordam o conceito gênero como proveitoso e esclarecedor, mas não o tendo como um elemento central de suas considerações – operando com teorias e gênero, absorvendo-o substantivamente. (MATOS, 2008)

É comum o uso do termo gênero em títulos de livros e de artigos, sendo rara a prática e o estímulo à reflexão aprofundada sobre o tópico. A questão é que quando fala-se em gênero, refere-se a uma categoria de análise, da mesma forma em que se fala de classe, raça/etnia ou geração. (PEDRO, 2005)

#### **4.4 Gestão da Diversidade, Sexualidade e Organizações, Programas de Equidade de Gênero**

Que o aumento da conscientização pela inclusão e a valorização da diversidade da força de trabalho no contexto organizacional vem acontecendo ninguém contesta, porém não há uma unanimidade quanto aos modelos de gestão utilizados pelas organizações. Muitos dos modelos de gestão utilizados acabam divergindo em seus propósitos, gerando dilemas entre os que pretendem aplicá-los, que por sua vez, mais emperram do que desenvolvem a gestão da diversidade nas organizações (PEREIRA E HANASHIRO, 2007) No que tange à diversidade de orientações sexuais especificamente, observa-se que esta tem sido negligenciada pelas empresas e pela academia (IRIGARAY, 2008). Até mesmo na administração pública onde a desigualdade de gênero estaria superada *a priori* em função da imposição legal a que as

organizações estão submetidas as formas sutis de desigualdade, tacitamente estabelecidas, escapam ao arcabouço legal vigente (SEGNINI, 1998). Nessa pesquisa foram encontrados 5 trabalhos cujas discussões articulam-se a esta temática.

Neste contexto, o trabalho de Irigaray e Saraiva (2009) teve como objetivo analisar a efetividade da implementação de políticas de estímulo à diversidade em filiais brasileiras de uma empresa multinacional. Por meio de uma pesquisa de campo baseada em documentos e entrevistas, os resultados sugerem contradições entre os discursos e as práticas adotadas pelos gestores e a um direcionamento das políticas de estímulo à diversidade e inclusão, mais voltadas para o mercado do que para as demandas da sociedade.

Seguindo a mesma proposta, o trabalho de Romero-Martínez et al (2017) teve como objetivo analisar o impacto da diversidade de gênero e do nível educativo dos funcionários na área de inovação de diversas empresas. Com uma amostra de 7.962 empresas, em sua maioria pequenas, os resultados revelam que a diversidade de gênero e grau de escolaridade dos funcionários da área de P&D tem uma influência positiva individualmente em relação à inovação de produtos, embora não seja um impacto significativo de efeito combinado.

Já pesquisa de Irigaray e Freitas (2011), focando na diversidade de orientações sexuais, teve como objetivo averiguar como as lésbicas se percebem no mundo corporativo. Foram entrevistadas 18 mulheres homossexuais e as conclusões foram: a) as lésbicas, assim como os gays, se percebem submetidas a práticas discriminatórias no ambiente de trabalho, as quais, se escondem sob a máscara do humor e da informalidade; b) a orientação sexual não pode ser tratada como uma categoria sólida, uma vez que outras dimensões físicas e psicográficas, como estética, etnia, classe social acentuam ou atenuam a discriminação; e, c) as lésbicas se discriminam entre si em função de outros atributos.

Focando nas políticas de equidade de gênero, o trabalho de Brunstein e Jaime (2009) teve como objetivo analisar um Comitê de Mulheres, a fim de compreender de que forma ele é influenciado pela política de diversidade da organização. Através de um estudo de caso em uma corporação transnacional, os resultados apontam para um paradoxo: por um lado, o Comitê analisado representa um processo de emancipação, com práticas gerenciais mais inclusivas e participativas; por outro, notou-se a presença de mecanismos de controle, com esforços da direção da empresa em disciplinar o seu funcionamento.

Corroborando com o trabalho anterior, o artigo de Pinto e Midlej (2012) teve como objetivo discutir em que medida as ações de implementação do Programa Pró-Equidade de Gênero, desenvolvidas na Caixa Econômica Federal têm melhorado as relações entre homens e mulheres nessa instituição financeira. Por meio de uma pesquisa qualitativa, os resultados apontam que

após a implementação do Programa ocorreram alguns avanços em relação à normatização de comissão paritária de homens e mulheres nas bancas examinadoras de processos seletivos, no entanto, as mulheres ainda se localizam na base da pirâmide organizacional da Caixa.

As análises discutidas evidenciam a existência de contradições entre os discursos e as práticas de estímulo à diversidade adotadas pelos gestores.

Ao mesmo tempo que as organizações incentivam a emancipação, utilizam os programas pró-equidade como mecanismos de controle ou como discurso, disfarçando práticas de exclusão. Percebe-se ainda que o argumento para adoção de práticas que valorizem as diferenças refere-se à heterogeneidade no ambiente de trabalho como algo que incentiva a criatividade dos empregados e contribui para a melhoria no processo decisório da empresa.

#### **4.5 Organizações Solidárias, Movimentos Sociais e Políticas públicas para mulheres**

Refletindo a pluralidade de organizações que compõem nosso tecido social, além das organizações privadas, as organizações públicas e os movimentos sociais também figuram como espaços para discussão de aspectos relacionados ao gênero no âmbito dos Estudos Organizacionais. A economia solidária, por exemplo, é constituída em sua maioria por mulheres, as quais estão mais presentes no âmbito doméstico e familiar e possuem, portanto, a possibilidade de conciliar esses elementos (COSTA ET AL, 2016). Nessa pesquisa foram encontrados 7 trabalhos cujas discussões articulam-se a esta temática.

O artigo de Rosa et al (2012) teve como objetivo analisar as configurações de gênero em uma lavanderia comunitária, na qual trabalham apenas mulheres sob a liderança permissiva de uma mulher negra e pobre. Os autores do estudo acompanharam de perto a rotina da lavanderia e evidenciaram a criação de estereótipos, um eficiente instrumento para assegurar a dominação, pois o colonizador constrói o “outro” pela ideia das diferenças.

Já o trabalho de Ferraz e Cavedon (2008) teve como objetivo identificar os significados atribuídos pela mulher à exclusão e à inclusão social. Por meio de entrevistas realizadas com onze mulheres, as autoras identificaram a existência de três formas de exclusão, quais sejam: a não contratação, a demissão voluntária e a demissão involuntária. A inclusão se deu por meio da carteira de artesão, que, para elas, significa a obtenção de uma profissão a ser executada na Economia Popular Solidária. Pode-se considerar que tanto as categorias de exclusão quanto as de inclusão estão relacionadas ao desempenho de papéis sociais.

Os trabalhos de Muñoz e Solarte-Pazos (2015), Pino e Perotti (2014) e Brandt et al (2017) têm como temáticas as políticas públicas voltadas às mulheres, suas características e impactos na sociedade onde estão inseridas. Muñoz e Solarte-Pazos (2015) analisaram como um grupo

de mulheres se mobiliza e constitui uma ONG para gerar empoderamento na sua comunidade. Os autores demonstram que o empoderamento nas mulheres depende da percepção de si própria e do mundo que a cerca; e resulta de suas próprias ações sobre os problemas sociais e públicos da sua comunidade. O impacto da organização no desenvolvimento social surge na medida em que as mulheres fortalecem seus valores entre si e, a partir disso, possibilitam desenvolver políticas públicas sociais.

A pesquisa de Pino e Perotti (2013) teve como objetivo analisar a visão que se tem de gênero, especialmente das mulheres, para compreender que tipos de iniciativas incentivam a participação da mulher nos arranjos produtivos de regiões rurais da América do Sul e, sob que condições estas ocorrem. As condições observadas nas políticas, ressaltam a importância que os governantes dão em manter intacto o conteúdo de seus próprios programas, aproveitando a estrutura institucional que os acobertam, para que não haja participação local na discussão de programas sociais.

O artigo de Brandt et al (2017) teve como objetivo analisar como ocorre a estratégia-coprática social para a construção da perspectiva de gênero nas políticas públicas. As autoras evidenciam que modo como são realizadas as políticas públicas configuram a estratégia-coprática social, por haver interações entre a sociedade e o ambiente interno, bem como por impactar a criação de ações e políticas que buscam minimizar as desigualdades entre gêneros no município.

O Programa Bolsa Família foi objeto do estudo de Moreira et al (2012), cujo objetivo consistiu em analisar o empoderamento de mulheres beneficiárias do programa, na percepção dos agentes sociais dos Centros de Referência de Assistência Social (Cras). Os resultados apontam melhoria nas condições de vida, nas relações familiares, conscientização e autoestima, implicando reflexos sobre o empoderamento feminino.

Por fim, o trabalho de Monteiro et al (2015) teve como objetivo analisar uma parte dos resultados de um diagnóstico organizacional com perspectiva de gênero, inserido no Plano para a Igualdade numa Câmara Municipal, em Portugal. Após análise quantitativa de documentos e questionários, concluiu-se que se encontram manifestações da desigualdade em fenômenos como os de segregação ocupacional e vertical, e um reduzido (re)conhecimento dos fenômenos de desigualdade e discriminação.

Após as análises dos textos, constatou-se que as configurações das relações de gênero, as quais consistem nossas interpretações, são subjetivas e relacionadas aos papéis sociais. Para que as políticas públicas forneçam suporte às mulheres, elas precisam gerar empoderamento e contemplar condições emancipatórias. O artigo que analisou o Programa Bolsa-família

evidencia isto ao constatar melhorias nas condições de vida da família beneficiada, nas relações familiares dos envolvidos e conscientização e autoestima das mulheres.

#### **4.6 Empreendedorismo Feminino e Empresas Familiares**

Por motivos de necessidades no sustento da casa, demissão da organização após ter filhos, entre outros motivos, é possível encontrar um grande número de mulheres que assumiram o risco da atividade empreendedora e abriram seu próprio negócio (RODRIGUES et al, 2016)

Já no contexto das empresas familiares, as razões para o crescimento feminino na sucessão remetem a fatores variados, como a dificuldade crescer em empresas cujos altos cargos são reservados aos homens, oportunidade de melhor equilíbrio vida/trabalho, ou mesmo ajudar ou ocupar uma posição que familiares não desejavam (MACHADO ET AL, 2008). Nessa pesquisa foram encontrados 4 trabalhos cujas discussões articulam-se a esta temática.

O trabalho de Ferreira e Nogueira (2013) teve como objetivo identificar os elementos que permitem conhecer a subjetividade de mulheres empreendedoras. Através de uma pesquisa qualitativa, os resultados indicam que a prática do empreendedorismo para as mulheres está apoiada em sentidos subjetivos associados às suas trajetórias, ao contexto atual e à cultura dentro da qual a atividade é desenvolvida. O empreendedorismo, nesta pesquisa, aparece como uma característica que começa a ser constituída na infância, e as mulheres vão tentando se inserir nesse contexto, lidando com as condições adversas do mundo empresarial, visto como machista.

No mesmo sentido, Nassif et al (2016) tiveram como objetivo analisar situações críticas vivenciadas por mulheres empreendedoras, buscando compreender de que forma elas superam tais situações. Os resultados coletados junto a 115 mulheres evidenciam que, ao lado de questões práticas da gestão, emoções se entrelaçam para o desenvolvimento dos negócios, e aspectos pessoais confundem-se com os profissionais, acarretando problemas desafiadores nessas duas esferas da vida.

A pesquisa de Vale et al (2011), de cunho teórico-empírico, analisa, no contexto de uma metodologia quantitativa, o processo de criação de redes de contatos de mulheres, comparando-o com a dos homens, na hora de empreender. Conclui-se que as mulheres recorrem a rede social de pessoas próximas, podendo com isso, serem pouco auxiliadas, visto que essas relações não são capazes de dotá-los de informações muito diferentes daqueles existentes em seu mundo de relações. No outro extremo, os homens costumam contar com contatos eventuais e esporádicos, sendo estes mais capazes de conectar o indivíduo com mundos distantes de seu próprio.

Já o trabalho de Machado et al (2008) teve como objetivo verificar como ocorria a preparação para a tomada de poder por mulheres sucessoras de empresas herdadas da família, como elas sentiam a criação de sua identidade na organização e como percebiam as principais questões abordadas pela literatura mundial sobre o tema. Por meio de dados qualitativos, os resultados indicaram a falta de um planejamento antecipado de ingresso na empresa, dificuldade e demora na criação de identidade, angústia pela ausência de perfil empreendedor, perda nas redes sociais de contato, excesso de proteção pelo pai e problemas no equilíbrio vida/trabalho.

Observou-se com as análises acima que as mulheres têm se destacado nas atividades empreendedoras, as quais provém de trajetórias, contexto social e cultura da qual a atividade é desenvolvida. Um problema enfrentado por muitas empreendedoras é o de encontrar equilíbrio entre a vida profissional e as questões pessoais.

Outra diferença tratada pelos artigos é a de formar redes de contato de homens e de mulheres, afirmando que as mulheres evitam sair do seu principal núcleo familiar e de amigos e, com isso, prejudicando seu “*network*”.

## **5. Considerações Finais**

Com o objetivo de analisar os artigos sobre gênero e mulheres publicados entre os anos de 2007 a 2017 este artigo demonstrou a evolução das pesquisas no campo por uma perspectiva comparativa. Ao rever o trabalho de Souza et al (2013), houveram apenas 16 artigos publicações de artigos que abordavam temas relacionados à mulher, nas principais revistas de Administração no Brasil de 2000 a 2010. Já no presente artigo, de 2007 a 2017, encontrou-se 33 artigos com o enfoque voltado a questões de gênero e mulheres, o que indica uma maior preocupação dos estudiosos em preencher essa lacuna teórica. A partir daí, buscou-se compreender quais são os temas mais frequentes, mapeando e revistas onde são publicados, bem como as formas com que são abordadas as questões de gênero nas organizações e principalmente os resultados destes trabalhos.

Teoricamente, buscou-se uma contribuição para os Estudos Organizacionais de forma a compreender o que tem sido estudado acerca de gênero no âmbito dos estudos organizacionais no Brasil e quais são os resultados destes estudos. Destaca-se também a importância de compreender o impacto dessas novas concepções na ciência da Administração, por subverter a concepção de organização restrita a entidades formais e instituições nas quais a organização social parece sempre já formada e predeterminada, a qual refere-se à administração de um mundo ordenado e técnico, caracterizado pela divisão do trabalho, profissionalismo, burocracia

e corpos racionais que podem ser alocados, medidos e representados. (BARCELLOS; DELLAGNELO; SALLES, 2014).

Diante dessa análise, identificamos que as principais temáticas abordadas pelos estudos sobre gênero no campo da Administração no Brasil são: liderança, carreira, trajetória profissional e assédio moral; divisão sexual do trabalho, relações de gênero, representações sociais de gênero, masculinidades e feminilidades; organizações solidárias, movimentos sociais e políticas públicas para mulheres. Os artigos analisados pela ótica da temática “Liderança, Carreira, Trajetória Profissional e Assédio Moral” demonstram que as dificuldades encontradas pelas mulheres executivas ainda são diversas acarretando salários mais baixos e resistência dos contratantes – muitas vezes motivada por causas inconscientes. Os trabalhos que trataram de “Divisão sexual do trabalho, Relações de Gênero, Representações sociais de Gênero, Masculinidades e Feminilidades”, reforçam que representações de gênero surgem como construção social, reforçando o papel da mulher e do homem dentro e fora das organizações separando e hierarquizando as pessoas por meio de aspectos biológicos.

Nos estudos que envolveram a discussão sobre “Gênero e Abordagens Feministas nos Estudos Organizacionais” verificou-se que as teorias vinculadas ao gênero tem mudado o foco do feminismo para abranger questões mais amplas ligadas à diversidade. No entanto, de acordo com os autores e autoras destes trabalhos, os estudos ainda se mostram superficiais, não utilizando o gênero como um elemento central de suas considerações. Na temática “Gestão da Diversidade, Sexualidade e Organizações, Programas de Equidade de Gênero” as análises discutidas evidenciam que muitas vezes as organizações utilizam os programas pró-equidade como mecanismos de controle ou como discurso, disfarçando práticas de exclusão.

As análises da temática “Organizações Solidárias, Movimentos Sociais e Políticas públicas para mulheres” constataram que para as políticas públicas fornecerem suporte às mulheres, precisam gerar empoderamento e contemplar condições emancipatórias. Ao analisar a temática “Empreendedorismo Feminino e Empresas Familiares” foi possível afirmar que as mulheres têm se destacado nas atividades empreendedoras e que um dos grandes desafios destacado por elas é o de encontrar equilíbrio entre a vida profissional e as questões pessoais.

Em uma análise geral, os estudos sugerem que exteriormente, as organizações aparentam representar a diversidade em suas configurações, porém, notou-se que os gestores não estão realmente engajados em criar oportunidades e estabelecer políticas de igualdade para as minorias. As causas podem ser a visão pragmática dos gestores em não querer mudar suas práticas antigas sem que isso lhes traga retorno financeiro *a priori* ou também o preconceito e o patriarcado enraizados em nossa cultura brasileira.

Por fim, entendemos que a análise destas publicações permite ratificar a afirmação de Cerchiaro et al (2009) sobre o fato de que a maior parte da produção científica em administração é realizada por homens e para homens, refletindo apenas uma visão masculina. Esta produção é, portanto, passível de revisão por outro tipo de olhar, uma vez que além de esta visão estar presente nos embasamentos dos artigos analisados, também é evidenciada pelas desigualdades de gênero relatadas em seus resultados.

Como sugestão para estudos futuros, verificou-se que em nenhum dos artigos analisados foi abordado como tema central as discussões referentes à interseccionalidade, bem como entrelaçamentos e sobreposições dos eixos de gênero com outros marcadores de diferença. Como exposto por Creenshaw (2002) a análise da interseccionalidade permite refletir sobre a forma com que ações e políticas específicas geram opressões que fluem ao longo de polaridades, constituindo aspectos dinâmicos e ativos de desempoderamento.

### Referências

- BARCELLOS, R. DELLAGNELO, E. SALLES, H. Práticas organizacionais e o estabelecimento de lógicas de equivalência: o Circuito Fora do Eixo à luz da Teoria Política do Discurso. *R.Adm.* v.49, n.4, p.684-697. São Paulo: out/nov/dez, 2014.
- BLAY, E. A. Igualdade de oportunidades para as mulheres. Um caminho em construção. São Paulo. Humanitas, 2002
- BOTELHO, L. L. R.; CUNHA, C. C. A.; MACEDO, M. O método da revisão integrativa nos estudos organizacionais. *Gestão e Sociedade*, v. 5, n. 11, p. 121-136, 2011.
- BUTLER, J. *Merely Cultural*. NLR, I/227, Jan/Feb. 1998.
- CALÀS, M. SMIRCICH, L. Do ponto de vista da mulher: abordagens feministas nos estudos organizacionais. *In.*: CLEGG, S. HARDY, C. NORD, W. **Handbook de Estudos Organizacionais**. Volume 1. São Paulo: Editora Atlas, 2010.
- CARRIERI, A; TEIXEIRA, J; PERDIGÃO, D. **O discurso gerencialista e a construção de ideais estéticos femininos e masculinos**. *FAROL*. v.3, n.7. Agosto, 2016.
- CERCHIARO, I. AYROSA, E. ZOUAIN, D. A aplicação de abordagens feministas na pesquisa em Administração. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v.7, n.4, p.650-664, dez, 2009.
- COSTA, D. M. D.; ANDRADE, D. C. T.; VASCONCELOS, V. N. S. A.; RAMOS, H. R. Empreendedorismo e Economia Solidária: um Ensaio de Suas Convergências e Divergências. **Revista de Administração, Contabilidade e Economia da FUNDACE**, v. 7, n. 1, 2016.
- CREENSHAW, K. Documento para o encontro de especialistas em aspectos da discriminação racial relativos ao gênero. **Revista Estudos Feministas** (10:1), Florianópolis, CFH e CCE/UFSC, 2002, pp. 121-140.
- DE LAURENTIS, T. **Feminist Studies/Critical Studies**. Inbook, London: Palgrave. Macmillan UK, 1986.
- HARDING, S. Rethinking Standpoint Epistemology: What is ‘Strong Objectivity’? **Knowledge and Inquiry: Readings in Epistemology**. Ed. K. Brad Wray. Ontario: Broadview Press, 2007.

- HATCH, M. J.; CUNLIFFE, A. L. *Organization theory*. New York: Oxford University Press, 2006.
- IRIGARAY, H. A. R. *As diversidades nas organizações brasileiras: estudo sobre orientação sexual e ambiente de trabalho*. 2008. Tese de Doutorado em Administração de Empresas, **Escola de Administração de Empresas de São Paulo da FGV**, São Paulo, 2008.
- IZQUIERDO, M. J. **Uso y abuso del concepto de género**. In: VILANOVA, M. (Org.). *Pensar las diferencias*. Barcelona: Universitat de Barcelona/ICD, 1994.
- LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- LAURETIS, T. A tecnologia do gênero. In: HOLLANDA, B.H. **Tendências e impasses: o feminismo como crítica da cultura**. Rio de Janeiro: Rocco, 1994.
- LIMA, L. F. A. A construção da identidade de gênero na educação infantil: princípios de igualdade reconhecidos nas diferenças. **Fórum Identidades**, Itabaiana, v. 2, p.39-47, jun. 2007.
- LOURO, G. **Gênero, sexualidade e educação: uma perspectiva pós-estruturalista**. 16.ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2014.
- MARTINS, L. L; EDDLESTON, K. A; VEIGA, J. F. Moderators of the relationship between work-family conflict and career satisfaction. **Academy of Management Journal**, v. 45, n. 2, 399-409, 2002.
- MATOS, M. Teorias de gênero ou teorias e gênero? Se e como os estudos de gênero e feministas se transformaram em um campo novo para as ciências. **Revista Estudos Feministas**, 16(2), 333–357, mai, 2008.
- MATTOS, A. H. G. A ocupação feminina no mercado de trabalho: desafios para a gestão contemporânea das organizações. **Gestão Contemporânea**, Porto Alegre, n. 6, p. 23-43, jan./dez. 2009.
- NÓBREGA, M. Os debates do movimento feminista: do movimento sufragista ao feminismo multicultural. In: 17º ENRe Feminista Norte e Nordeste de Estudos e Pesquisa sobre a Mulher e Relações de Gênero, 2012, João Pessoa. **LTi**. João Pessoa: Editora UFPB, 2012.
- PEDRO, J. **Traduzindo o debate: o uso da categoria gênero na pesquisa histórica**. *História*, 24(1). São Paulo, 2005.
- PEREIRA, J. B. C.; HANASHIRO, D. M. M. A Gestão da Diversidade: uma Questão de Valorização ou de Dissolução das Diferenças? **XXXI ENANPAD - Encontro Nacional dos Pós Graduados em Administração**. Rio de Janeiro, 2007.
- PINHO, A. P. D. de. *Nem tão frágil assim: um estudo sobre mulheres em cargos de chefia*. Rio de Janeiro, 2005. **Dissertação EICOS**, UFRJ, Rio de Janeiro, 2005.
- PINTO, C. Feminismo, história e poder. **Rev.Sociol. Polit.** v.18, n.36, jun, 2010.
- SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, P. B. **Metodología de la Investigación**. 4th ed. Mexico City, Mexico: McGraw-Hill, 2006.
- SCHIEBINGER, L. **O Feminismo mudou a ciência?** São Paulo: EDUSC 2001
- SCOTT, J. Gênero: uma categoria útil de análise histórica. Tradução de Guacira Lopes Louro. **Educação e Realidade**. Porto Alegre, v. 20, n. 2, p. 9-255. jul./dez. 1995.
- SEGNINI, L. R. P. *Mulheres no Trabalho Bancário: Difusão Tecnológica, Qualificação e Relações de Gênero*. São Paulo: **Editora da Universidade de São Paulo**, 1998.
- SOUZA, E. M. de; CORVINO, M. de M. F.; LOPES, B. C.. Uma análise dos estudos sobre o feminino e as mulheres na área de administração: a produção científica brasileira entre 2000 a 2010. **Organizações & Sociedade**, Salvador, v. 20, n. 67, p. 603-621, 2013.
- THOMAS, R.; DAVIES, A. ‘**What have the Feminists Done for us? Feminist Theory and Organizational Resistance**’, *Organization* 12(5): 711–40, 2005.

### Apêndice - Lista dos trabalhos analisados

- BASSO, K.; PAULI, J.; BRESSAN, V. P. Relações de gênero e estética organizacional: sugestões para estudos sobre relações, cultura e desempenho. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 12, n. 3, p. 688 a 705, ago. 2014.
- BERLATO, H. The dual career process in the Brazilian perspective: Unraveling typologies. **Rev. Adm. (São Paulo)**, São Paulo, v. 50, n. 4, p. 507-522, Dec. 2015.
- BRANDT, J. Z.; LAVARDA, R. B.; LOZANO, M. S. P. L. Estratégia-como-prática social para a construção da perspectiva de gênero nas políticas públicas em Florianópolis. **Revista de Administração Pública**, v. 51, n. 1, p. 64-87, 2017.
- BRUNSTEIN, J.; JAIME, P. Da estratégia individual à ação coletiva: grupos de suporte e gênero no contexto da gestão da diversidade. **RAE electrónico**, São Paulo, v. 8, 2009.
- CARRIERI, A. de P.; CORREA, A. M. H. Percurso semântico do assédio moral na trajetória profissional de mulheres gerentes. **Rev. adm. empres.** São Paulo, v. 47, n. 1, p. 22-32, março, 2007.
- CAVAZOTTE, F. S. C. N., OLIVEIRA, L. B., & MIRANDA, L. C. Desigualdade de gênero no trabalho: reflexos nas atitudes das mulheres e na sua intenção de deixar a empresa. **Rev. Adm. (São Paulo)**, São Paulo, v. 45, p. 70-83, 2010.
- CERCHIARO, I. AYROSA, E. ZOUAIN, D. A aplicação de abordagens feministas na pesquisa em Administração. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v.7, n.4, p.650-664, dez, 2009.
- CLOSS, L. Q.; ROCHA-DE-OLIVEIRA, S. História de Vida e Trajetórias Profissionais: Estudo com Executivos Brasileiros. **Rev. adm. contemp.**, Rio de Janeiro, v. 19, n. 4, pp. 525-543, Jul./Ago. 2015
- CORREA, A. M. H.; GONTIJO, M. C. L.; ASSIS, L. B.; CARRIERI, A. P.; MELO, M. C. de O. L. Soldadinhos-de-chumbo e bonecas: representações sociais do masculino e feminino em jornais de empresas. **Rev. adm. contemp.**, Curitiba, v. 11, n. 2, p. 191-211, June 2007.
- ECCEL, C. S.; GRISCI, C. L. I. Trabalho e gênero: a produção de masculinidades na perspectiva de homens e mulheres. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 9, n. 1, p. 57-78, mar, 2011.
- FERRAZ, D. L. da S.; CAVEDON, N. R. A Exclusão e a Inclusão Social: Depoimentos das Praticantes da Economia Popular Solidária. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 6, n. 4, p. 1 a 18, nov. 2008.
- FERREIRA, J. M.; NOGUEIRA, E. E. S. Mulheres e Suas Histórias: Razão, Sensibilidade e Subjetividade no Empreendedorismo Feminino. **Rev. adm. contemp.**, Rio de Janeiro, v. 17, n. 4, art. 1, pp. 398-417, Jul./Ago. 2013
- FIGUEIREDO, M. D.; CAVEDON, N. Transmissão do Conhecimento Prático como Intencionalidade Incorporada: Etnografia numa Doceria Artesanal. **Rev. adm. contemp.**, Rio de Janeiro, v. 19, n.3, art. 3, pp. 336-354, Maio/Jun, 2015
- IRIGARAY, H. A. dos R; SARAIVA, L. A. S. Políticas de diversidade nas organizações: uma questão de discurso?. **Rev. Adm. (São Paulo)**, São Paulo, v. 49, n. 3, p. 337-348, 2009 .
- IRIGARAY, H. A. R.; FREITAS, M. E. Sexualidade e organizações: estudo sobre lésbicas no ambiente de trabalho. **Organizações & Sociedade**, v. 18, n. 59, art. 3, p. 625-641, 2011.
- JÚNIOR, V. M.; MENDONÇA, J. M. B. Assédio moral no trabalho: dilacerando oportunidades. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 13, n. 1, p. 19 a 39, dez. 2014.
- JÚNIOR, V. M; MEDEIROS, C. R. Masculinidade e feminilidade na Ameas: holograma, ilhas de clareza ou uma selva desconhecida?. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 9, n. 1, art. 5, p. 79-96, 2009.
- KANAN, L. A. Poder e liderança de mulheres nas organizações de trabalho. **Organizações & Sociedade**, v. 17, n. 53, art. 1, p. 243-257, 2010.

- MACEDO, F. M. F.; BOAVA, D. L. T.; CAPELLE, M. C. A., OLIVEIRA, M. de L. S. Relações de Gênero e Subjetividade na Mineração: um Estudo a partir da Fenomenologia Social. **Rev. adm. contemp.**, Rio de Janeiro, v. 16, n. 2, pp. 217-236, Mar./Abr. 2012.
- MACHADO, R. M. da C.; WETZEL, U.; RODRIGUES, M. E.. A experiência de sucessão para herdeiras de empresas familiares do Rio de Janeiro. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 6, n. 3, p. 1 a 24, set. 2008.
- MADALOZZO, R.. CEOs e composição do conselho de administração: a falta de identificação pode ser motivo para existência de teto de vidro para mulheres no Brasil?. **Rev. adm. contemp.**, Curitiba, v. 15, n. 1, p. 126-137, fev. 2011.
- MONTEIRO, R.; AGOSTINHO, L.; DANIEL, F. Um diagnóstico da desigualdade de gênero num município em Portugal: estruturas e representações. **Revista de Administração Pública**, v. 49, n. 2, p. 423-446, 2015.
- MOREIRA, N. C.; FERREIRA, M. A. M.; LIMA, A. A. T. F. C.; CKAGNAZAROFF, I. B. Empoderamento das mulheres beneficiárias do Programa Bolsa Família na percepção dos agentes dos Centros de Referência de Assistência Social. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 46, n. 2, p. 403-423, Abr. 2012.
- MUÑOZ, S. C. C.; SOLARTE-PAZOS, L. Empoderamiento de mujeres de una ONG colombiana. Un estudio de caso simple. **Revista de Administración Pública**, Rio de Janeiro, v. 49, n. 6, p. 1597-1618, Dec. 2015.
- NASSIF, V. M. J.; ANDREASSI, T.; TONELLI, M. J.. Critical incidents among women entrepreneurs: Personal and professional issues. **Rev. Adm. (São Paulo)**, São Paulo, v. 51, n. 2, p. 212-224, June 2016.
- NETO, A. M. de C.; TANURE, B.; ANDRADE, J. Executivas: carreira, maternidade, amores e preconceitos. **RAE electron.**, São Paulo, v. 9, n. 1, jun. 2010.
- PINO, C. E. O.; PEROTTI, H. J. Iniciativas de gestión pública que promueven la productividad desde una perspectiva del género. **Revista de Administración Pública**, Rio de Janeiro, v. 48, n. 2, p. 507-528, abr. 2014.
- PINTO, E. L.; MIDDLEJ, S. Programa Pró-Equidade de Gênero: uma discussão sobre relações entre homens e mulheres na Caixa Econômica Federal. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 46, n. 6, p. 1529-1550, Dez. 2012.
- ROMERO-MARTÍNEZ, A. M.; MONTORO-SANCHEZ, Á.; GARAVITO-HERNANDEZ, Y., El Efecto De La Diversidad De Género y El Nivel Educativo En La Innovación. **Rev. Adm. (São Paulo)**, São Paulo, v. 57, n. 2, p. 123-134, abril, 2017.
- ROSA, A. R.; MEDEIROS, C. R. de O.; JÚNIOR, V. M. V. Sob as sombras do discurso colonial: subalternidade e configurações de gênero em uma lavanderia do interior de Minas Gerais. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 10, n. 2, p. 393 a 410, jun. 2012.
- SOUZA, E. M. de; BIANCO, M. de F.; JUNQUILHO, G. S. Contestações sobre o Masculino no Contexto do Trabalho: Estudo Pós-modernista em Mineradoras e Siderurgias **Rev. adm. Contemp.**, Curitiba, v. 19, p. 269-287, out. 2015.
- SOUZA, E. M. de; CORVINO, M. de M. F.; LOPES, B. C.. Uma análise dos estudos sobre o feminino e as mulheres na área de administração: a produção científica brasileira entre 2000 a 2010. **Organizações & Sociedade**, Salvador, v. 20, n. 67, p. 603-621, 2013.
- VALE, G. M. V.; SERAFIM, A. C. F.; TEODÓSIO, A. dos S. de S.. Gênero, Imersão e Empreendedorismo: Sexo Frágil, Laços Fortes?. **Rev. adm. contemp.**, Curitiba, v. 15, n. 4, pp. 631-649, Jul./Ago. 2011