

---

**Artigo de Revisão de Literatura**

---

**A Meritocracia como Barreira à Ascensão Feminina em Contextos Organizacionais**

Janaina Bosa Daniel<sup>1</sup>, Marina Maia do Carmo<sup>2</sup>, Eliane Maria Seidl<sup>3</sup>, Carla Sabrina Xavier Antloga<sup>4</sup>

<sup>1</sup> <https://orcid.org/0009-0004-9080-9790>/ Universidade de Brasília (UnB), Brasília, DF, Brasil.

<sup>2</sup> <https://orcid.org/0000-0002-1935-2992>/ Universidade de Brasília (UnB), Brasília, DF, Brasil.

<sup>3</sup> <https://orcid.org/0000-0002-1942-5100>/ Universidade de Brasília (UnB), Brasília, DF, Brasil.

<sup>4</sup> <https://orcid.org/0000-0003-4105-6708>/ Universidade de Brasília (UnB), Brasília, DF, Brasil.

---

**Resumo**

A participação paritária das mulheres nas posições de gestão e liderança é alvo de recentes agendas institucionais e sociais. As pesquisas apontam uma diversidade de barreiras individuais e sociais para ascensão das mulheres a tais posições. Observando a lógica meritocrática na sociedade moderna, interessa-nos eventuais relações entre mérito e ascensão feminina. O objetivo deste artigo é identificar, possíveis associações entre o mérito individual e as barreiras e obstáculos à ascensão de mulheres às posições de gestão e liderança, em contextos de trabalho organizacionais. Para tanto, foi realizada uma revisão integrativa de literatura nas bases Web of Science, Scopus e Scientific Electronic Library Online (SciELO). Os sete artigos selecionados compreendem o período entre 2013 e 2023, sendo 30% dos artigos da literatura nacional e 70% da literatura internacional. Essa seleção permitiu elaborar e analisar três categorias: efeito teflon – antiaderência, negação e adaptação à discriminação e acesso meritocrático versus preferencial. O mérito alimenta e fomenta as resistências e atribui conotação de injustiça às práticas que busquem atenuar e reconfigurar a distribuição da tomada de decisão nas organizações.

**Palavras-chave:** Mérito, Barreira, Mulheres na liderança.

---

**Meritocracy as a Barrier to Female Advancement in Organizational Contexts**

**Abstract**

The equal participation of women in management and leadership positions is the aim of recent institutional and social agendas. Research points to a variety of individual and social barriers to women's advancement to such positions. Observing the meritocratic model in modern society, we are interested in possible relationships between merit and female advancement. The objective of this article is to identify possible associations between individual merit and barriers and obstacles to women's ascension to management and leadership positions in organizational

---

Submissão: 17/12/2023  
Aceite: 20/05/2024  
Editora Responsável: Liliam Deisy Ghizoni  
Editora de Leiante: Gracilene Paiva Araujo  
Editora Administrativa: Thamyris Pinheiro Maciel

Como citar este artigo: Daniel, J. B., Carmo, M. M., Seidl, E. M. & Antloga, C. S. X. (2024). A meritocracia como Barreira à Ascensão Feminina em Contextos Organizacionais. *Trabalho (En)Cena*, 9 (contínuo), e024019. 1-24. <https://doi.org/10.20873/2526-1487e024019>

work contexts. An integrative literature review was carried out in the Web of Science, Scopus and Scientific Electronic Library Online (SciELO) databases. The seven selected articles cover the period between 2013 and 2023, with 30% of the articles from national literature and 70% from international literature. This selection allowed the elaboration and analysis of three categories: Teflon effect - anti-adherence, denial and adaptation to discrimination and meritocratic versus preferential access. Merit feeds and encourages resistance and gives a connotation of injustice to practices that seek to attenuate and reconfigure the distribution of decision-making in organizations.

**Keywords:** Merit; Barrier; Women in leadership.

---

A participação das mulheres em posições de liderança e de tomada de decisão, para além de objeto de debate, tem constituído agendas prescritivas de instituições consultivas, reguladoras e normativas internacionais, numa perspectiva de avanços para equidade de gênero. A Organização das Nações Unidas desdobra seu quinto objetivo de desenvolvimento sustentável (ODS), que trata da igualdade de gênero, em metas e dentre elas prevê "garantir a participação plena e efetiva das mulheres e a igualdade de oportunidades para a liderança em todos os níveis de tomada de decisão na vida política, econômica e pública" (ONU, 2023, seção igualdade de gênero).

O Fórum Econômico Mundial (FEM, 2023) aponta que a paridade de gênero não trará resultados exclusivos para mulheres e meninas, e sim para economias e sociedades, impulsionando crescimento e inovação. Desde 2006, o FEM monitora as lacunas de gênero e divulga o relatório *Global Gender Gap Report*, detalhando-as nas dimensões econômica, política, de saúde e educação, como uma ferramenta de monitoramento para o desenvolvimento dos países avaliados. O relatório aponta, na seção lacuna de gênero na força de trabalho, o desempenho dos diferentes setores para a linha de ascensão das mulheres, restando evidente que, quanto maior é a posição hierárquica, menor é a participação das mulheres (FEM, 2023).

Leis foram instituídas com o intuito de promover condições paritárias. O Banco Mundial monitora a evolução das leis que afetam as oportunidades econômicas das mulheres, e assinala que o ritmo de mudanças em prol da equidade de gênero é o menor dos últimos 20 anos e que isso representa obstáculo ao desenvolvimento econômico (Banco Mundial, 2023). As regulamentações e prescrições tornam-se necessárias, face aos desafios de alcance da paridade nas posições de gestão e liderança. No Brasil, segundo dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2021), 62,6% dos cargos gerenciais eram ocupados por homens e 37,4% por mulheres, em 2019. A maior desigualdade foi encontrada nos 20% da população ocupada com os maiores rendimentos do trabalho principal (77,7% de homens contra 22,3% de mulheres), revelando que as mulheres estão ainda mais sub-representadas em cargos gerenciais

mais bem remunerados, que regra geral são aqueles com mais responsabilidades e maior alçada decisória.

A paridade entre homens e mulheres nas posições de liderança parece-nos um objetivo ainda distante. Estudos na literatura nacional e internacional procuram compreender a ascensão das mulheres às posições de gestão e liderança: descrevem barreiras para o acesso das mulheres a essas posições. São descritas como barreiras sociais, políticas, econômicas e culturais (Oliveira-Silva & Lopes, 2021), que se configuram em decorrência de estereótipos e discriminação contra as mulheres (Smith et al., 2012). As barreiras são descritas por meio de diferentes metáforas que visam ilustrar as dificuldades que as mulheres enfrentam, como teto de vidro, labirinto, piso pegajoso, entre outras (Carli & Eagly, 2016; Smith et al., 2012).

Existe uma gama de obstáculos descritos por meio de metáforas, utilizando o termo vidro: teto de vidro, parede de vidro, penhasco de vidro, escada rolante de vidro. O vidro é adotado para evidenciar o caráter invisível das barreiras: as mulheres enxergam o que está do outro lado, mas não conseguem acessar efetivamente o espaço, como nos casos do teto de vidro e parede de vidro. O teto de vidro é apontado como a barreira mais citada na literatura e caracterizado como um obstáculo invisível e não percebido até o acesso ao topo, quando as mulheres se deparam com limites para as últimas posições e não conseguem avançar (Carli & Eagly, 2016). De forma mais abrangente, o conceito de labirinto, proposto por Carli & Eagly (2016), intenciona representar o percurso das mulheres às posições de liderança: "um caminho mais difícil, que requer mais tempo para percorrer e implica uma maior probabilidade de fracasso" (p. 518, tradução nossa).

No Brasil, Hryniewicz e Vianna (2018) realizaram uma pesquisa qualitativa com 15 mulheres que atuavam como líderes para identificar obstáculos em suas carreiras. As autoras analisaram, como categorias *a priori*, as cinco barreiras identificadas na metáfora do labirinto da liderança conforme a teoria de Eagly e Carli (2007): vestígios de preconceito, resistência à liderança da mulher, problemas com estilo de liderança, demandas da vida familiar, pouco investimento em capital social. Em um estudo sobre o impacto dos estereótipos de gênero na carga mental das mulheres, Labiaki et al. (2023) apontaram que a desigualdade na distribuição do trabalho doméstico e do cuidado, associada às expectativas sociais acerca dos papéis de homens e mulheres, afeta a capacidade das mulheres de avançar em suas carreiras, nas dimensões de tempo e de múltiplas atividades, propiciando a exaustão mental. A dimensão dos papéis de gênero também foi relatada na pesquisa de Hryniewicz e Vianna (2018), com a identificação de barreiras adicionais ao modelo de Eagly e Carli (2007), tais como maternidade, aparência pessoal, divisão de tarefas na infância, crença de que a mulher tem de ser melhor do

que o homem para ser chefe, falta de ambição explícita, atribuição do sucesso a fatores externos e falta de confiança em ações afirmativas. Especialmente sobre a falta de confiança em ações afirmativas, as autoras relataram que a maioria das entrevistadas se declarou contra o sistema de cotas de gênero para posições gerenciais, e indicou a meritocracia como único caminho correto para acesso a um cargo executivo: se a mulher for “boa o suficiente” (grifo das autoras), ela conseguiria então ser promovida. As cotas foram avaliadas pelas entrevistadas como prejudiciais às mulheres, pois comprometem a referência à qualidade do trabalho, uma vez que o acesso à posição teria sido por uma via preferencial.

O discurso das líderes ignora – ou submerge – as barreiras estruturais que elas mesmo apontaram ao longo das entrevistas, e individualiza o desafio de superá-las. Avaliando a adesão à lógica meritocrática, as autoras apontaram que “o problema da meritocracia como o único método de atingir igualdade é que ele ignora o legado cultural de séculos de discriminação que grupos desfavorecidos carregam” (Hryniewicz & Vianna, 2018, p. 341). A compreensão de que o mérito individual é o caminho legítimo para ascensão e que mecanismos que favoreçam o crescimento na carreira para minorias são prejudiciais também foi identificada por Bruschini e Puppini (2004), em uma pesquisa qualitativa com 10 executivas brasileiras, acerca dos seus trabalhos, incluindo aspectos de carreira e promoção.

Como forma de favorecer a ascensão das mulheres às posições de gestão e liderança, empresas e instituições têm ofertado programas de desenvolvimento para mulheres, com objetivo de empoderá-las para assumirem tais posições. Ações exclusivas para mulheres, como treinamentos e mentorias para o desenvolvimento de habilidades de gestão adequadas, são a marca da abordagem tradicional de intervenções de gênero, apontam De Vries e Van den Brink (2016). Em um cenário que revela a existência de barreiras estruturais, programas voltados exclusivamente para o desenvolvimento individual parecem sugerir que a capacidade das mulheres poderá superar os desafios contextuais, alinhando-se a uma abordagem fundamentada em mérito, comumente utilizada na organização da sociedade moderna.

A parametrização do mérito individual como fator de ascensão decorre da adesão das organizações aos fundamentos da meritocracia. A origem semântica do termo tem fundamento no ensaio distópico *The Rise of the Meritocracy*, escrito pelo sociólogo inglês Michael Young, publicado em 1958 (Mazza & Mari, 2021). O ensaio apresenta "a noção de que a meritocracia é um sistema que está em oposição àquele dos privilégios aristocráticos" (p. 3) e termina com a narrativa da revolta das classes mais baixas, contra a eficiência do modelo meritocrático – que no ensaio está ancorado no coeficiente individual de inteligência – interpretada como gerador de uma "sociedade justamente desigual" (Allen, 2011, como citado em Mazza & Mari, 2021,

p. 4). Na prática, o uso da meritocracia não é um atributo das sociedades modernas: esteve presente na China em 206 a.C., e no sistema de recrutamento de servidores públicos (Barbosa, 2007). Como definição, a meritocracia é "um conjunto de valores que postula que as posições dos indivíduos na sociedade devem ser consequência do mérito de cada um ...do reconhecimento público da qualidade das realizações individuais" (Barbosa, 2007, p. 22). Teoricamente, o foco está nas ferramentas de seleção dos melhores, e de como garantir que todos tenham a igualdade de condições para competir (Barbosa, 2003). Norteia práticas dos sistemas organizacionais modernos, viabilizadas por meio de tecnologias como a da gestão por competências, que objetivam fornecer solução à falta de critérios objetivos para mensurar a capacidade profissional e do desempenho individual (Capuano, 2015). Apesar de reconhecidos como um princípio para a organização social, os sistemas meritocráticos são também objeto de crítica, em especial, quando se trata da esfera pública. As discussões mais recentes no Brasil versam sobre políticas e marcos legais sobre cotas raciais nas universidades e no serviço público (Muniz, 2022; Vicente & Valinhos, 2023). Em entrevista ao Jornal da Unicamp, o historiador Sidney Chalhoub afirmou que "A meritocracia como valor universal, fora das condições sociais e históricas que marcam a sociedade brasileira, é um mito que serve à reprodução eterna das desigualdades sociais e raciais que caracterizam a nossa sociedade" (Filho, 2017, para.1).

Se o mérito fundamenta as práticas de gestão organizacionais e se a lógica de apoiar a ascensão das mulheres está fundamentada nos processos e discursos meritocráticos, quais seriam as eventuais relações entre mérito e ascensão profissional feminina? O objetivo deste artigo é identificar possíveis associações entre o mérito individual e as barreiras e obstáculos à ascensão de mulheres às posições de gestão e liderança, em contextos de trabalho organizacionais.

## **Método**

Para responder à pergunta de quais seriam as eventuais relações entre mérito e ascensão feminina profissional, conduziu-se uma revisão de literatura do tipo integrativa. O método de revisão integrativa resume a literatura empírica e teórica sobre um tema de interesse (Whittemore & Kanfl, 2005). Botelho et al. (2011) descrevem a revisão integrativa como um tipo de revisão sistematizada e propuseram uma metodologia para estudos organizacionais, apontando seis etapas: (1) identificação do tema e seleção da pergunta de pesquisa; (2) estabelecimento dos critérios de inclusão e de exclusão; (3) identificação dos estudos selecionados; (4) categorização dos estudos selecionados; (5) análise e interpretação dos

resultados; e (6) apresentação da revisão/síntese do conhecimento. A seguir, descreve-se as etapas dois, três e quatro do estudo.

### **Bases de dados e critérios de inclusão e de exclusão**

As buscas foram realizadas no mês de novembro de 2023. Após pesquisas exploratórias no Portal Periódicos da Capes, optou pelas bases *Web of Science*, *Scopus* e *Scientific Electronic Library Online* (SciELO), priorizando os critérios de abrangência dessas bases e os filtros disponíveis para a realização das buscas.

Na pesquisa na base *Web of Science* e *Scopus*, foram utilizados os descritores "*merit AND (gender OR women) AND (barrier OR obstacle)*" no campo resumo. Os descritores "*barrier OR obstacle*" (barreira ou obstáculo) foram definidos considerando que são termos utilizados frequentemente na literatura para representar as dificuldades que as mulheres enfrentam para ascender profissionalmente. Manteve-se os termos exclusivamente na língua inglesa, uma vez que listando em língua portuguesa ou espanhola não se obteve resultados adicionais. Nessa busca inicial, localizaram-se 190 publicações. Nos filtros da pesquisa, optou-se pela seleção de artigos publicados entre 2013 e 2023, o que resultou em 78 artigos. Face a um número significativo de artigos relacionados à área de saúde, optou-se pela exclusão de áreas não correlatas à temática de investigação, utilizando-se do filtro "*web of science categories*", excluindo categorias relacionadas à medicina, computação, agronomia, matemática, mantendo áreas como negócios, administração, ciências sociais, psicologia, estudos sobre mulheres e educação. Restaram 17 artigos, todos publicados em língua inglesa.

Na pesquisa na base *Scopus*, foram utilizados os mesmos descritores usados na *Web of Science*, e a busca inicial localizou 152 publicações. Nos filtros da pesquisa, optou-se pela seleção de artigos publicados entre os anos 2013 e 2023, tendo sido localizados 84 artigos. Considerando que se encontrou um número significativo de artigos relacionados à área de conhecimento de saúde, utilizou-se o filtro "*subject area*", e optou-se pela exclusão de áreas não correlatas à temática de investigação, tais como medicina, farmacologia, imunologia, e mantendo como áreas ciências sociais, negócios, gestão e contabilidade, psicologia, economia, econometria e finanças, ciências decisórias e indefinida. Após essa exclusão, a partir do filtro aplicado, restaram 41 artigos. Realizou-se a exclusão de um artigo publicado em língua turca, restando 38 artigos publicados em inglês e dois artigos em língua espanhola, totalizando 40 artigos.

Na pesquisa na base SciELO, foram utilizados como descritores (merito\*) AND (mulher\* OR *mujer\**) no campo resumo, e obteve-se como resultado 53 artigos. Nos filtros da pesquisa, optou-se pela seleção de artigos publicados no mesmo período das outras duas bases. Assim, ao final da pesquisa nessa base, obteve-se 33 artigos.

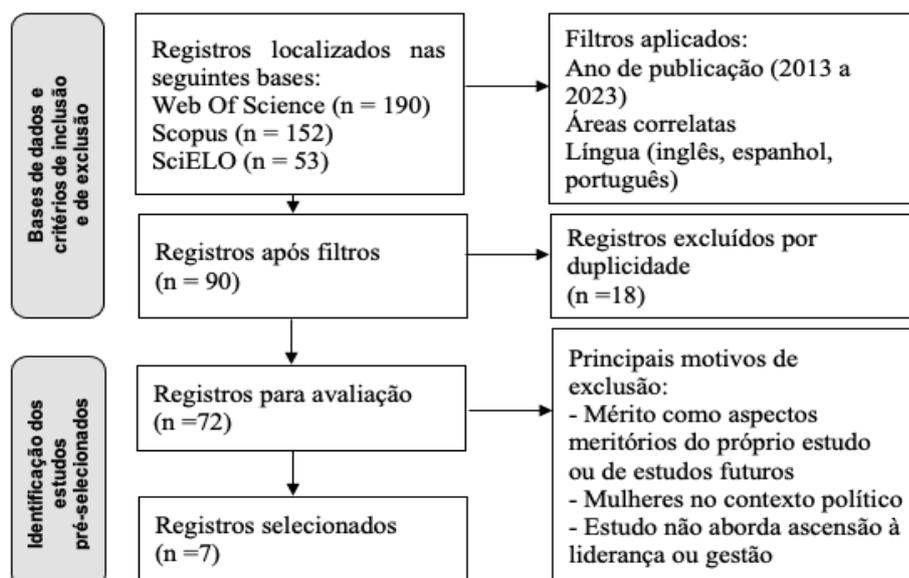
O agrupamento dos artigos foi realizado por meio do gerenciador de referências Zotero. Foram identificados 18 artigos duplicados, restando, então, 72 artigos.

### Identificação dos estudos pré-selecionados

Os 72 artigos pré-selecionados foram avaliados por meio da leitura do título, das palavras-chave e do resumo, considerando se apresentavam, de fato, uma discussão de mérito com ascensão feminina às posições de gestão ou liderança nos contextos organizacionais, foco desta revisão. Os principais motivos de exclusão foram: o termo “mérito” reportar-se ao merecimento do próprio estudo ou de estudos futuros, ascensão na concorrência a cargos eletivos no contexto político, mérito como movimentação e reconhecimento acadêmico. Após a análise desta etapa, foram selecionados sete artigos para a presente revisão. Os procedimentos para busca e seleção dos artigos estão sumarizados na Figura 1.

**Figura 1.**

*Identificação e seleção dos estudos*



*Nota:* Fluxo dos procedimentos executados para seleção dos estudos.

### **Categorização dos estudos selecionados**

Os sete artigos selecionados foram lidos na íntegra para análise de acordo com os seguintes dados: ano de publicação, país, gênero dos autores, objetivo, natureza, delineamento, instrumento, amostra e principais resultados. Para fins de apresentação, foi elaborada uma matriz-síntese (Botelho et al., 2011) com essas categorias.

### **Resultados e Discussão**

Os dados acerca do ano de publicação, país, gênero dos autores, objetivo, natureza, delineamento, instrumento, amostra e principais resultados estão apresentados na Tabela 1.

**Tabela 1***Resultados da revisão de literatura para mérito como barreira ou obstáculo para ascensão feminina em contextos organizacionais*

| Autores<br>Ano<br>País<br>Gênero dos autores  | Objetivo   | Natureza<br>Delineamento | Instrumento<br>Amostra<br>Tipo de organização  | Principais resultados  |
|---|--|--------------------------|--|--|
| Barrón<br>Arreola, K. S., Madera<br>Pacheco, J. A., &<br>Cayeros López, L. I.<br>(2018).<br>México<br>2 mulheres<br>1 homem | Analisar comparativamente a participação das mulheres universitárias nas universidades públicas estatais mexicanas, apresentando uma visão geral do progresso que estas instituições têm experimentado em termos de equidade e paridade na academia (ensino, pesquisa) e, eventualmente, em cargos de decisão na vida universitária. | Empírico<br>Quantitativo | Dados secundários, base de dados das nomeações e comissões avaliadoras dos Sistema Nacional de Pesquisadores (SNI) do Conselho Nacional de Ciência e Tecnologia (Conacyt).<br>Universidade | Confirma, numericamente, que à medida que aumenta o nível de poder e responsabilidade nas universidades, a presença das mulheres diminui. Com base em dados de 2018, afirma que, em média, para as 29 universidades selecionadas, apenas 32,18% dos cargos da administração central eram ocupados por mulheres. Afirma que a integração das mulheres na tomada de decisão depende de identificar e modificar as atuais relações de poder a partir dos espaços em que participam, considerando que as mulheres que ascenderam até então foram avaliadas numa perspectiva masculina e geralmente a partir do paradigma da “meritocracia”<br>O artigo não menciona sistemática de cotas de paridade, contudo, posiciona-se, de forma geral, a favor de ações afirmativas. |
| Casaca, S. F., Guedes,  | Analisar as posições e os  | Empírico                 | Escala.  | Em relação a medidas voluntárias (sem obrigação  |

|   |   |                                    |  |   |
|---|---|------------------------------------|--|---|
| M. J., Marques, S. R., & Paço, N. (2021). Portugal<br>3 mulheres<br>1 homem | discursos de membros dos órgãos de gestão das empresas legalmente vinculadas a limiares mínimos de representação equilibrada entre mulheres e homens em Portugal. | Misto (quantitativo e qualitativo) | 161 gestores (84 mulheres e 77 homens)<br>Entrevistas<br>43 (22 mulheres e 21 homens).<br>Empresas cotadas em bolsa e do setor público empresarial | legal) para paridade de gênero na gestão, as mulheres foram mais favoráveis (mulheres 50% e homens 40,8%. Em relação às medidas legais (obrigatórias), as mulheres foram também mais favoráveis (33,3% das mulheres e 27,6% dos homens). Com posição contrária a quaisquer opções, os homens têm posição contrária duas vezes mais que as mulheres (30,3% e 14,3%, respectivamente). Quando o questionamento era sobre a lei atualmente vigente em Portugal para representação equilibrada, as mulheres manifestaram uma maior concordância com a mesma, com posicionamentos favoráveis (algumas eram contra e passaram a ser favoráveis, observando o efeito da lei vigente) e ambivalentes (infelizmente tem que existir). Sobre mérito, os participantes concordaram que as mulheres que estão sendo nomeadas têm competência e que existem mulheres competentes para assumir tais posições. Essencialmente as mulheres consideram que as medidas legais não se contrapõem ao mérito, enquanto os homens mais avaliam que a lei pode violar esse princípio. Sobre discriminação, os resultados apontaram que a maioria das pessoas entrevistadas sinalizou que o fato de serem mulheres ou de serem homens não condicionou, nem facilitou os respectivos percursos |
|---|---|------------------------------------|--|---|

|   |   |                                  |  |  |
|---|---|----------------------------------|--|--|
| <p>Gomes Neto, M. B., Grangeiro, R. R., &amp; Esnard, C. (2022).<br/>1 homem<br/>2 mulheres</p> | <p>Identificar a presença do fenômeno <i>queen bee</i> (abelha-rainha: mulheres que ascendem na carreira apresentam comportamentos que embarreiram outras mulheres a se desenvolver profissionalmente) nas instituições de ensino superior (IES) do Brasil.</p> | <p>Empírico<br/>Quantitativo</p> | <p>Escalas.<br/>703 profissionais universitárias (88% docentes, 26% na chefia).<br/>Universidade</p> | <p>profissionais, no entanto quando entrevistadas, as mulheres mantiveram a afirmativa, mas admitiram e relataram vivências discriminatórias. Os homens também relataram observar as colegas em tais situações.</p> <p>As mulheres em posições de liderança demonstraram maior envolvimento no trabalho, exibiram características mais associadas ao comportamento masculino, tiveram maior identificação com mulheres no topo da hierarquia, foram mais propensas a negar experiências de discriminação de gênero e aderiram mais fortemente ao discurso meritocrático em comparação àquelas que não ocupavam cargos de liderança, ainda que favoráveis as cotas de paridade. Reconheceram suas organizações como meritocráticas: aquelas que estavam em ambiente mais favoráveis ao bem-estar, aquelas em áreas de mais masculinas, e aquelas em cargos de liderança. Confirmou-se a hipótese da existência do fenômeno <i>queen bee</i> para mulheres em cargos de chefia e para aquelas em área de conhecimento tradicionalmente masculinas.</p> |
| <p>Harris, C., K. Ravenswood, &amp; B.</p>  | <p>Explorar as percepções dos acadêmicos masculinos e</p>   | <p>Empírico<br/>Qualitativo</p>  | <p>Entrevistas.<br/>32 professores</p>   | <p>Aponta a atuação de um patrocinador (um orientador com uma atuação ativa, que abre portas</p>   |

|  |  |   |  |
|--|--|---|--|
| <p>Myers. (2013).<br/>Nova Zelândia<br/>2 mulheres</p> | <p>femininos sobre a promoção acadêmica e as carreiras numa universidade da Nova Zelândia.</p> | <p>universitários - homens e mulheres.<br/>Universidade</p> | <p>e endossa o orientado) como uma força importante na ascensão acadêmica, tanto para homens, quanto para mulheres. No entanto, identificaram que os homens são mais patrocinados do que as mulheres. Sobre o patrocinador, reconhecem que ele não altera as estruturas preconceituosas e complexas para as mulheres, contudo, apontam caminhos e bastidores ocultos pelas sistemáticas narradas como meritocráticas, ditas como transparentes. Apontam como sugestão para facilitar o acesso das mulheres aos cargos de chefia a metas de equidade de gênero nas medidas de desempenho organizacionais.</p> |
|--|--|---|--|

|   |   |   |  |   |
|---|---|---|--|---|
| <p>Milstersteiner, Oliveira, Hryniewicz, Sant'anna, &amp; Moura, (2020).<br/>Brasil<br/>3 mulheres<br/>2 homens</p> | <p>Compreender desafios enfrentados na ocupação de posições de liderança por mulheres na administração pública do executivo brasileiro, tendo por base barreiras comumente descritas na literatura internacional e nacional sobre o tema do alcance de postos de liderança: teto de vidro, labirintos de liderança e abelha-rainha.</p> | <p>Empírico<br/>Misto (quali-<br/>quanti)</p> | <p>Entrevistas<br/>semiestruturadas e em profundidade.<br/>10 gestoras públicas de alta hierarquia administrativa.<br/>Escalas.<br/>50 gestoras públicas.<br/>Organizações públicas.</p> | <p>As principais barreiras apontadas pelas lideranças públicas femininas foram categorizadas em cinco grandes temas: preconceito; resistências à liderança feminina; estilos de liderança; demandas da vida familiar e investimento em capital social. Constatou que a mulher ainda sofre preconceitos validados por códigos masculinos em sua busca por ascensão a posições de maior responsabilidade e liderança, requerendo que tenha de provar com mais frequência e intensidade sua competência profissional. Assim, a maioria afirmou que o crescimento e o alcance de posições estratégicas dependiam de seus próprios méritos. O artigo não mencionou sobre</p> |
|---|---|---|--|---|

|   |  |                         |  |  |
|---|--|-------------------------|--|--|
| O'Brien, W., Hanlon, C., & Apostolopoulos, V. (2023). Austrália<br>3 mulheres | Examinar as práticas sociais de gênero relacionadas às progressões de carreira de 15 mulheres líderes na Austrália, em setores tradicionalmente dominados pelos homens - comércio, esporte e cirurgia. | Empírico<br>Qualitativo | Entrevistas.<br>15 mulheres (líderes ou aspirantes a líderes).<br>Organizações de comércio, esportes e cirurgia. | cotas para paridade ou ações afirmativas.<br><br>A análise temática das práticas sociais foi orientada por quatro categorias, definidas <i>a priori</i> , fundamentadas no modelo conceitual proposto por Ely e Myerson (2000): políticas formais, práticas informais, narrativas e interação social, e padrões informais de preconceito inconsciente e mérito. O foco do estudo era encontrar pontos comuns entre os setores. Os resultados apontaram: as políticas formais estão desconectadas das práticas, conflito sobre a importância das cotas, os percursos profissionais muitas vezes não eram claros e as mulheres sentiam falta de apoio da sua organização para ascenderem. Com relação a mérito, as entrevistadas avaliam que os processos internos deveriam basear-se exclusivamente nele, e não em qualquer quesito que favorecesse as mulheres, como as cotas. As autoras apontam que o argumento do mérito acaba por mascarar preconceitos inconscientes e sexismo. |
| Simpson, R., & Kumra, S. (2016). Inglaterra<br>2 mulheres                     | Demonstrar como o mérito pode não aderir aos indivíduos quando a identidade social na  | Teórico                 | Não se aplica  | As autoras desenvolvem a ideia que o mérito não adere às mulheres (efeito Teflon, antiaderente), em razão do desalinhamento entre a identidade   |

forma de gênero, raça ou classe não se enquadram na definição e nas características percebidas do trabalho, a partir do conceito metafórico de sapatinho de cristal (Ascraft, 2013).

ocupacional das posições de gestão e liderança e a identidade social corporificada das mulheres. O artigo não mencionou sobre cotas para paridade.

---

Com relação aos dados bibliométricos, destaca-se a pulverização territorial das publicações, compreendendo os seguintes países: Brasil (duas publicações), Nova Zelândia, Inglaterra, Austrália, Portugal e México. Dos sete artigos, seis eram de natureza empírica e uma teórica. Dentre os estudos empíricos, dois tinham delineamento qualitativo, dois quantitativos e dois mistos. As amostras qualitativas variaram entre 10 e 43 participantes e as quantitativas entre 50 e 703. Três estudos tiveram amostra composta exclusivamente por mulheres, dois por mulheres e homens e um utilizou dados secundários. Quanto aos tipos de organização, a prevalência foi das universidades ( $n=3$ ).

O gênero dos autores foi interpretado de forma binária (feminino ou masculino), a partir dos seus nomes. Ainda que o recurso de coleta de dados limite a identificação de categorias de gênero, os resultados apontaram um predomínio massivo de autoria feminina: 17 mulheres para quatro homens, permitindo-nos interpretar que a presente temática, relacionada à ascensão das mulheres, têm interesse restrito às mesmas.

Quanto aos objetivos, de forma geral, os estudos buscavam compreender práticas sociais, desafios, medidas legais e barreiras relacionados à ascensão das mulheres, e a variável mérito apareceu relacionada a estas variáveis. Exclusivamente um dos estudos apresentou o termo mérito como argumento *a priori*, propondo, a partir de uma perspectiva teórica a noção de “efeito teflon”: a antiaderência do mérito às mulheres.

Quanto aos principais resultados, ao organizar e analisar os dados apresentados na Tabela 1, desenvolvemos a articulação de três categorias analíticas observadas: (I) antiaderência ao mérito; (II) negação e adaptação à discriminação e (III) acesso meritocrático *versus* acesso preferencial. A categoria antiaderência ao mérito está fundamentada no artigo teórico de Simpson e Kumra (2016). Optou-se por uma categoria exclusiva face à perspectiva explicativa construída pelas autoras e muito particular em relação aos demais artigos. As outras duas categorias desdobram-se da adesão ao discurso meritocrático: negação e adaptação à discriminação e acesso meritocrático *versus* preferencial – articulando os resultados dos demais artigos. As categorias foram elaboradas mantendo como norte o objetivo desta revisão: identificar possíveis associações entre o mérito individual e as barreiras e obstáculos à ascensão de mulheres às posições de gestão e liderança, nos contextos de trabalho organizacionais.

## Antiaderência ao mérito

A noção de efeito teflon, introduzida por Simpson e Kumra (2016), articula um conjunto de fundamentos teóricos, para demonstrar este efeito – a antiaderência ao mérito – como uma das consequências do desalinhamento entre a identidade ocupacional das posições de gestão: um lugar que espera um homem, branco, com uma "racionalidade desencarnada" (p. 568), e a identidade social corporificada das mulheres, vistas como seres carregados de natureza, sexualidade, emoções e hormônios. Para propor esta noção, o artigo fundamenta-se teoricamente no conceito introduzido por Ashcraft (2013): a metáfora do sapatinho de cristal. Essa metáfora sumariza o conceito de que não apenas a identidade das pessoas deriva do trabalho, mas o trabalho também assume a identidade das pessoas que o ocupam. As autoras discutem também os conceitos tradicionais das barreiras de vidro, em especial a metáfora de teto de vidro. As metáforas ajudam na compreensão de barreiras ocultas e favorecimento de determinados grupos nas organizações, mas assumem as carreiras como um fenômeno objetivo, atribuindo às próprias mulheres a responsabilidade em trabalhar para superá-las (Simpson & Kumra, 2016).

Ao entrarem especificamente no conceito de mérito, afirmam que muitas organizações do Ocidente, influenciadas pelos princípios liberal-democráticos, consideram o mérito como uma avaliação objetiva de habilidade e conquistas. É amplamente aceito, tanto moralmente quanto na prática, como o critério primordial que guia a ascensão dentro das estruturas organizacionais, suplantando antigas métricas baseadas em questões familiares, religiosas ou de origem (Simpson & Kumra, 2016). Isso parte do pressuposto de que a capacidade pode ser medida de forma objetiva, independente do contexto social, e atribuída a cada indivíduo. Nessa lógica, o sistema meritocrático é ostentado como uma tecnologia que garante igualdade de oportunidades: "aqueles com mérito serão recompensados, e aqueles que não forem, não serão por conta de práticas injustas ou discriminatórias, mas sim, por falta de mérito" (Simpson & Kumra, 2016, p. 568, tradução nossa). As autoras referenciam críticas ao ideal meritocrático: a suposta natureza objetiva de critérios (previsões subjetivas sobre o desempenho futuro com base no passado), e a distância do contexto social e histórico mascaram preconceitos subjetivos e hierarquicamente situados, que buscam reproduzir o *status quo* (Simpson & Kumra, 2016). Neste sentido, resumem que o mérito não se resume apenas a um conjunto de habilidades e características que um indivíduo possui, como um tipo de capital físico associado a um corpo de gênero neutro. Ele também abrange práticas e performances: o mérito deve ser demonstrado nas atividades e práticas do dia-a-dia, por exemplo, por meio do vestuário, linguagem e

comportamento, bem como com auto apresentações e gerenciamento de impressões – para que outros possam ser persuadidos sobre o seu valor (Simpson & Kumra, 2016).

Construindo a lógica da antiaderência, explicam a ocorrência da aderência: os significados associados aos corpos masculinos, brancos e de classe média estão alinhados com a identidade ocupacional das posições de gestão. O mérito, então, é facilmente atribuído a esses corpos por meio da linguagem, vestimenta e comportamento: “assim, através de processos de atribuição – o reconhecimento do mérito – qualidades de liderança como autoridade e determinação aderem e são absorvidas nos corpos dos homens” (Simpson & Kumra, 2016, p. 570). A ação deste efeito de antiaderência é evidenciado por reações e avaliações diferenciadas para homens e mulheres em ambientes organizacionais, como nas que são feitas sobre as expressões de assertividade, autoridade e liderança. A título de exemplo, Casaca et al. (2021) apontam que as mulheres executivas relataram ter que apresentar mais provas de competência que os seus colegas homens, embora tenham negado a existência de discriminação. A propósito, a negação da discriminação esteve presente, de forma nítida, nos relatos de Casaca et al. (2021), Gomes Neto et al. (2022) e Milstersteiner (2020). Exploramos, na subseção seguinte, tal negação como forma de manutenção do *status quo* e legitimação das relações hierárquicas entre homens e mulheres.

### **Negação e adaptação à discriminação**

A adesão ao discurso do mérito individual foi apresentada, nos estudos referenciados, como formas de negação da discriminação (Casaca et al., 2021; Gomes Neto et al., 2022; Milstersteiner et al., 2020), em associação ao fenômeno da metáfora da abelha-rainha (Gomes Neto et al., 2022; Milstersteiner et al., 2020), e como único caminho legítimo para ascensão profissional, em reação à implementação de sistemática de cotas para paridade (Casaca et al., 2021; Gomes Neto et al., 2022; O’Brien et al., 2023).

Na forma de negação da discriminação, Casaca et al. (2021) descrevem que, quando perguntadas de forma objetiva, as mulheres executivas manifestaram-se da mesma forma que os homens quanto a não influência do gênero na sua carreira. Já quando foram entrevistadas, mantiveram a afirmativa, seguida por relatos e admissão de vivências discriminatórias. Gomes Neto et al. (2022) também observaram a negação das experiências de discriminação em profissionais universitárias, destacando-a e alertando as líderes sobre tal comportamento e sua associação ao fenômeno da abelha-rainha. Milstersteiner et al. (2020) descrevem que as gestoras de alta hierarquia afirmaram não terem sido alvo de preconceitos, apesar de,

paradoxalmente, acreditarem que outras mulheres sofreram e descreverem vivências que poderiam ser enquadradas como tal. Assim, inferem que as entrevistadas, ao não reconhecerem os preconceitos para ascensão, mas demonstrarem vivências associadas a ele, evitam questionamentos acerca do próprio sucesso e tentam se reconhecer em condições de igualdade e mérito com os homens.

A adesão ao discurso meritocrático foi discutida por Gomes Neto et al. (2022) e Miltersteiner et al. (2020), seguindo a metáfora da abelha-rainha. Miltersteiner et al. (2020) sintetizam o fenômeno explicando que a abelha-rainha alcançou sua liderança mediante confiança, esforço próprio e características consideradas masculinas, acreditando que outras mulheres também devem enfrentar desafios semelhantes para alcançar o sucesso. Porém, ela não se vê responsável por auxiliar as demais nesse processo, e categorizam a ocorrência desses comportamentos não como preconceito de gênero, mas sim como uma estratégia de sobrevivência. Associamos tal comportamento à adesão ao discurso meritocrático, como forma de adaptação aos contextos discriminatórios experimentados nas organizações, especialmente quando em grupo minoritário.

Nessas situações, as mulheres acabam sendo menos comunais e empáticas com seus pares, reafirmando paradigmas sobre uma menor ambição e comprometimento no trabalho do que os homens, e colaborando para legitimar as desigualdades de gênero (Miltersteiner et al., 2020). Como evidência, os autores relatam trechos das entrevistas com mulheres gestoras de alta hierarquia, no qual elas descreveram “dificuldade de aproximação entre as mulheres hierarquicamente superiores e as outras” (Miltersteiner et al., 2020, p. 415) e que, se as subordinadas querem ascender, precisam fazer escolhas entre o trabalho ou família e “pagar o preço”. Gomes Neto et al. (2022) descrevem que, para além de estar em posição de chefia ser uma variável em relação à adesão ao discurso do mérito, as mulheres em áreas de domínios de conhecimento consideradas tipicamente masculinas e aquelas em um contexto de trabalho avaliados como mais favorável ao bem-estar apresentaram também maior adesão ao mérito. Ressalvada a particularidade do contexto acadêmico, seus resultados sinalizam que as mulheres em cargos de liderança apresentaram traços do fenômeno abelha-rainha e que a atuação em áreas de conhecimento tradicionalmente masculinas favoreceu a ampliação desses traços (Gomes Neto et al., 2022).

Nos estudos revisados, a adesão ao discurso meritocrático pelas mulheres foi identificada em três formas: negação da discriminação, reprodução de discriminações e menor comunalidade com outras mulheres (metáfora da abelha-rainha), e como único caminho legítimo para ascensão (em reação à sistemática de cotas para paridade). As duas primeiras

formas foram discutidas na presente subseção, e pela frequência de apresentação nos estudos revisados e por tratar-se de uma prática objetiva para a ascensão das mulheres às posições de gestão e liderança, o tema de cotas para paridade também foi elencado como categoria nesta revisão.

### **Acesso meritocrático *versus* acesso preferencial**

Os posicionamentos contrários às sistemáticas de cotas para paridade de cargos gerenciais e de liderança, que tem se apresentado como uma medida para composição de quadros decisórios mais paritários, aparece conectada diretamente ao discurso meritocrático nos estudos de Casaca et al. (2021), Gomes Neto et al. (2022) e O'Brien et al. (2023), além de estar presente nos estudos apresentados na introdução desta revisão (Bruschini & Pupin, 2004; Hryniewicz & Vianna, 2018). O mérito individual é defendido como a via legítima para ascensão, enquanto o acesso por cotas implica em ausência de legitimidade, colocando em xeque a competência das mulheres.

Casaca et al. (2021) apresentam o conceito de ações afirmativas (ou positivas) como "medidas destinadas a um grupo específico, com as quais se pretende eliminar e prevenir a discriminação ou compensar as desvantagens decorrentes de atitudes, comportamentos e estruturas existentes" (Comissão Europeia, 1998, p.11, citada em Casaca et al., 2021). As abordagens são apresentadas na perspectiva de autorregulação das empresas (com metas voluntárias de gênero) ou na perspectiva legal (com patamares mínimos e baseada em sanções). Apontam que o termo cotas aparece na literatura representando tais perspectivas e que não encontra consenso na sociedade. Descrevem que as legislações se iniciaram em vários países pelos cargos de representação política e posteriormente foram aplicadas no contexto das empresas públicas e privadas, como é o caso de Portugal. A legislação para paridade nos cargos de representação política é de 2006, e de paridade no contexto das empresas públicas e de empresas listadas em bolsa, de 2018 (Casaca et al., 2021). No Brasil, a título de exemplo, temos exclusivamente legislação sobre representação de mulheres na política, prevendo que nenhum dos gêneros tenha o percentual de candidaturas inferior a 30% (Almeida, 2019).

Na análise das posições de membros dos órgãos de gestão das empresas impactadas pela legislação portuguesa, com participantes homens e mulheres, o estudo de Casaca et al. (2021) apontou que os homens foram os que mais avaliaram que a legislação de paridade pode violar os princípios meritocráticos. Os homens também se manifestaram de forma menos favorável a ações afirmativas (voluntárias e legais), mesmo concordando que as mulheres apresentam

competência para assumir tais cargos. As mulheres avaliaram que as medidas legais de paridade, vigentes em Portugal, não se contrapunham aos princípios meritocráticos, reconhecendo as cotas como um mal necessário para a superação das desigualdades de gênero. Ainda que com avaliações ambivalentes, tal posição das mulheres – favoráveis a cotas – esteve presente neste estudo e no de Gomes Neto et al. (2022). Nos demais, as mulheres foram contrárias a cotas e favoráveis à exclusiva legitimidade do acesso meritocrático.

No estudo de O'Brien et al. (2023), as mulheres líderes entrevistadas, que atuavam em setores organizacionais tradicionalmente masculinos, demonstraram contradição em relação às cotas gerenciais, entendendo como necessárias, mas acreditando que o acesso por cotas não seria legítimo. O estudo de Gomes Neto et al. (2022) também constatou um menor apoio à cotas pelas mulheres que atuavam em áreas de conhecimento tradicionalmente masculinas, no contexto universitário. Barrón-Arreola et al., (2018) sinalizam que a inclusão das acadêmicas na tomada de decisões não está ligada apenas à paridade numérica, mas sim à capacidade de identificar e reformular as dinâmicas de poder nos espaços em que estão envolvidos. Também sobre o contexto universitário, Harris, Ravenswood e Myers (2013) afirmam que os princípios da meritocracia podem esconder a discriminação de gênero e obscurecer a influência das redes informais na propagação de informações e conhecimentos, favorecendo certos grupos em detrimento de outros durante os processos de ascensão. Tradicionalmente, as mulheres são avaliadas sob uma perspectiva masculina e por meio do paradigma da meritocracia e, priorizar mulheres em cargos de poder implica reconhecê-las em seus talentos, indo além das limitações impostas pela lógica meritocrática vigente das universidades (Barrón-Arreola et al., 2018).

A meritocracia e o conceito de mérito afastam, conceitualmente, uma organização social baseada nos princípios aristocratas e nepotistas. A possibilidade de garantir um lugar na sociedade pelo que se é, parece, de fato, a forma mais justa de constituirmos nossas organizações. Por outro lado, o discurso meritocrático torna-se um forte argumento para reagir e combater iniciativas que coloquem as mulheres nas posições decisórias, mantendo e ratificando que o lugar da decisão é dos homens.

Existe, de fato, neutralidade na avaliação meritocrática nos contextos organizacionais? Quais instrumentos e mecanismos podem ser utilizados para que o mérito não seja um obstáculo para a ascensão das mulheres? A composição das bancas avaliadoras foi uma pista apontada por Harris et al. (2013), bem como a inclusão de metas para equidade de gênero nas medidas de desempenho de gestores de departamentos. Casaca et al. (2021) e O'Brien et al. (2023) alertam para estratégias integradas, que promovam o alinhamento de todos os atores relevantes, utilizando-se programas de sensibilização e de treinamento em torno das assimetrias entre

mulheres e homens em posição de poder, com objetivos voltados para eliminação dos estereótipos de gênero e a efetiva igualdade nas organizações. Barrón-Arreola et al. (2018) defendem ações afirmativas nas instituições de ensino superior, como mecanismo para encurtar o tempo de alcance da equidade de gênero, de forma efetiva. Gomes Neto et al. (2022) destacam a importância de prestar atenção à reprodução do discurso meritocrático pelas mulheres, pois evidências sugerem que a avaliação das competências das mulheres é mais criteriosa do que a dos homens, especialmente em ambientes universitários. Milstersteiner et al. (2020) afirmam que a transformação de mentalidades não deve se restringir apenas à aplicação da lei; ao contrário, deve progredir por meio da promoção de valores e da educação. Por fim, O'Brien et al. (2023) sinalizam que as mulheres necessitam de apoio, em nível organizacional, para navegar em culturas masculinas persistentes, evitando que as mulheres se sintam como um problema que precisa ser resolvido.

### **Considerações Finais**

Este artigo teve como objetivo identificar possíveis associações entre o mérito individual e as barreiras e obstáculos à ascensão de mulheres às posições de gestão e liderança, em contextos de trabalho organizacionais. Podemos afirmar, com base nas categorias analíticas elencadas nesta revisão, que a lógica do mérito individual constitui uma perspectiva social que fortalece barreiras para a ascensão das mulheres. O paradigma do mérito reafirma os parâmetros sobre performances sociais no trabalho, a partir das identidades ocupacionais, e afasta as mulheres – ou mesmo as conduz à condição de incongruência nas posições de gestão e liderança. A lógica do mérito pressupõe justiça no alcance da igualdade no trabalho, a partir da ótica de que as regras de avaliação e de ascensão são objetivas, e reforça, cotidianamente, a negação da existência de discriminações operacionalizadas a partir dos estereótipos de gênero. A perspectiva meritocrática fomenta resistências e atribui conotação de injustiça às práticas que busquem atenuar e reconfigurar a distribuição da tomada de decisão nas organizações.

Dar visibilidade ao impacto do mérito individual na ascensão das mulheres às posições de liderança e gestão possibilita reconhecermos a necessidade de limpar as lentes, tanto as individuais quanto as organizacionais. Às mulheres, a visualização do contexto de trabalho como um cenário que não é neutro e, às organizações, a necessidade de reorientar políticas e programas que intencionem proporcionar a ascensão das mulheres.

No presente estudo, utilizamos como estratégia a revisão de literatura integrativa, buscando elencar pontos comuns e articulá-los. Consideramos que nossa estratégia foi

adequada para o alcance do objetivo, ainda que limitado pela baixa variedade de contextos organizacionais, com prevalência das amostras em ambientes universitários. Como recomendações para pesquisas futuras, parece-nos interessante compreender as reações aos sistemas de cotas de paridade, considerando contextos organizacionais que as tenham implementado, de forma voluntária e legal, e avaliar a existência de ações integradas, que objetivem a transformação de culturas sexistas.

## REFERÊNCIAS

- Almeida, I.M.G. (2019). *Cotas eleitorais de gênero no Brasil: análise dos debates e das medidas de fomento da participação feminina na política* [Dissertação de mestrado, Universidade de São Paulo]. [https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/2/2134/tde-16072020-183910/publico/7633808\\_Dissertacao\\_Parcial.pdf](https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/2/2134/tde-16072020-183910/publico/7633808_Dissertacao_Parcial.pdf)
- Ashcraft, K. (2013). The glass slipper: ‘incorporating’ occupational identity in management studies. *Academy of Management Review*, 38(1), 6–31.
- Banco Mundial. (2023). *Women, Business and the Law*. <https://wbl.worldbank.org/en/reports>
- Barrón-Arreola, K. S., Madera-Pacheco, J. A., & Cayeros-López, L. I. (2018). Mujeres universitarias y espacios de decisión: estudio comparativo en Instituciones de Educación Superior mexicanas. *Revista de la Educación Superior*, 47(188), 39–56. [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0185-27602018000400039&lng=es&tlng=es](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0185-27602018000400039&lng=es&tlng=es)
- Botelho, L. L. R., Cunha, C. C. D. A., & Macedo, M. (2011). O método da revisão integrativa nos estudos organizacionais. *Gestão e Sociedade*, 5(11), 121. <https://doi.org/10.21171/ges.v5i11.1220>
- Bruschini, C., & Puppini, A. B. (2004). Trabalho de mulheres executivas no Brasil no final do século XX. *Cadernos de Pesquisa*, 34(121), 105–138. <https://doi.org/10.1590/S0100-15742004000100006>
- Capuano, E. A. (2015). Gestão por competências no setor público: Experiências de países avançados e lições para o Brasil. *Revista do Serviço Público*, 66(3), 371–394. <https://doi.org/10.21874/rsp.v66i3.574>
- Carli, L. L., & Eagly, A. H. (2016). Women face a labyrinth: An examination of metaphors for women leaders. *Gender in Management*, 31(8), 514–527. <https://doi.org/10.1108/GM-02-2015-0007>
- Casaca, S. F., Guedes, M. J., Marques, S. R., & Paço, N. (2021). A favor, contra, ou assim-assim? Posições e discursos de membros dos órgãos de gestão sobre limites de representação legalmente vinculativos, mérito e igualdade. *Ex aequo*, 44. <https://doi.org/10.22355/exaequo.2021.44.05>
- De Vries, J. A., & Van Den Brink, M. (2016). Transformative gender interventions: Linking

theory and practice using the “bifocal approach”. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 35(7/8), 429–448. <https://doi.org/10.1108/EDI-05-2016-0041>

Eagly, A. H., & Carli, L. L. (2007). *Through the labyrinth: The truth about how women become leaders*. Harvard Business School Press.

Filho, M. A. (2017, 07 de junho). A meritocracia é um mito que alimenta as desigualdades, diz Sidney Chalhoub. *Jornal da Unicamp*. <https://www.unicamp.br/unicamp/ju/noticias/2017/06/07/meritocracia-e-um-mito-que-alimenta-desigualdades-diz-sidney-chalhoub>

Fórum Econômico Mundial. (2023). *Global gender gap report 2023*. [https://www3.weforum.org/docs/WEF\\_GGGR\\_2023.pdf](https://www3.weforum.org/docs/WEF_GGGR_2023.pdf)

Gomes Neto, M. B., Grangeiro, R. R., & Esnard, C. (2022). Academic women: A study on the queen bee phenomenon. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, 23(2). <https://doi.org/10.1590/1678-6971/eramg220211.en>

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. (2021). *Estatísticas de gênero: indicadores sociais das mulheres no Brasil* (2ª ed., p. 12). IBGE - Coordenação de População e Indicadores Sociais. [https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv101784\\_informativo.pdf](https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv101784_informativo.pdf)

Harris, C., Ravenswood, K., & Myers, B. (2013). Glass slippers, holy grails and ivory towers: Gender and advancement in academia. *Labour and Industry*, 23(3), 231–244. <https://doi.org/10.1080/10301763.2013.839084>

Hryniewicz, L. G. C., & Vianna, M. A. (2018). Mulheres em posição de liderança: Obstáculos e expectativas de gênero em cargos gerenciais. *Cadernos EBAPE.BR*, 16(3), 331–344. <https://doi.org/10.1590/1679-395174876>

Labiak, F. P., Lacerda, M. do C. de L. S., & Zwielewski, G. (2023). Influências das construções estereotipadas de gênero na carga mental de trabalho das mulheres. *Trabalho (En)Cena*, 8, e023027. <https://doi.org/10.20873/2526-1487e023027>

Mazza, M. G., & Mari, C. L. D. (2021). Meritocracia: Origens do termo e desdobramentos no sistema educacional do Reino Unido. *Pro-Posições*, 32, e20190063. <https://doi.org/10.1590/1980-6248-2019-0063>

Milstersteiner, R. K., Oliveira, F. B. D., Hryniewicz, L. G. C., Sant’anna, A. D. S., & Moura, L. C. (2020). Liderança feminina: Percepções, reflexões e desafios na administração pública. *Cadernos EBAPE.BR*, 18(2), 406–423. <https://doi.org/10.1590/1679-395120190176>

Muniz, R. (2022, 26 de janeiro). Estudos mostram efeitos benéficos de sistema de cotas raciais sobre a universidade pública brasileira. *Jornal da Unesp*. <https://jornal.unesp.br/2022/01/26/estudos-mostram-efeitos-beneficos-de-sistema-de-cotas-raciais-sobre-a-universidade-publica-brasileira>

O’Brien, W., Hanlon, C., & Apostolopoulos, V. (2023). Women as leaders in male-dominated sectors: A bifocal analysis of gendered organizational practices. *Gender, Work and Organization*, 30(6), 1867–1884. <https://doi.org/10.1111/gwao.13019>

- Oliveira-Silva, L. C., & Lopes, A. B. M. (2021). Mulheres e liderança: Barreiras, estereótipos e estratégias frente a uma visão androcêntrica. In I. F. Barbosa, V. S. L. Barbosa, & M. R. M. Araújo (Orgs.), *Contrassensos contemporâneos do mundo do trabalho* (pp. 181–200). Criação Editora. <https://www.researchgate.net/publication/352295946>
- Organização das Nações Unidas (2023). *Objetivos de desenvolvimento sustentável*. <https://brasil.un.org/pt-br/sdgs/>
- Simpson, R., & Kumra, S. (2016). The Teflon effect: When the glass slipper meets merit. *Gender in Management*, 31(8), 562–576. <https://doi.org/10.1108/GM-12-2014-0111>
- Smith, P., Caputi, P., & Crittenden, N. (2012). A maze of metaphors around glass ceilings. *Gender in Management: An International Journal*, 27(7), 436–448. <https://doi.org/10.1108/17542411211273432>
- Whittemore, R., & Knafl, K. (2005). The integrative review: Updated methodology. *Journal of Advanced Nursing*, 52(5), 546–553. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2648.2005.03621.x>
- Vicente, E. & Valinhos, H. (2023, 09 de março). Cotas raciais no serviço público devem espelhar o modelo em universidades. *Folha de S. Paulo*. <https://www1.folha.uol.com.br/mercado/2023/03/cotas-raciais-no-servico-publico-devem-se-espelhar-em-modelo-de-universidades.shtml>

### Informações sobre os autores

#### Janaina Bosa Daniel

Universidade de Brasília, Instituto de Psicologia, Programa de Pós-graduação em Psicologia Clínica e Cultura, Instituto de Psicologia, Campus Universitário Darcy Ribeiro - ICC Sul. Brasília - DF

E-mail: [janainabosa@gmail.com](mailto:janainabosa@gmail.com)

#### Marina Maia do Carmo

E-mail: [m.maiacarmo@gmail.com](mailto:m.maiacarmo@gmail.com)

#### Eliane Maria Fleury Seidl

E-mail: [seidl@unb.br](mailto:seidl@unb.br)

#### Carla Sabrina Xavier Antloga

E-mail: [antlogacarla@gmail.com](mailto:antlogacarla@gmail.com)

| Contribuição dos Autores |   |
|--------------------------|---|
| Autora 1                 | Escrita – Conceituação, Primeira Redação, Coleta de Dados, Revisão e Edição |
| Autora 2                 | Conceituação e Revisão  |
| Autora 3                 | Revisão e Metodologia   |
| Autora 4                 | Revisão e Metodologia   |