

# SÍNDROME DA “ABELHA RAINHA” NAS CARREIRAS JURÍDICAS: FENÔMENO INEXISTENTE OU INVISIBILIZADO?

RECEBIDO EM:	17.3.2025
APROVADO EM:	11.11.2025

**Leilane Serratine Grubba**

 <https://orcid.org/0000-0003-0303-599X>

Universidade Federal de Santa Catarina

Florianópolis, Santa Catarina, Brasil

E-mail: leilane.grubba@atitus.edu.br

**Para citar este artigo:** GRUBBA, L. S. Síndrome da “abelha rainha” nas carreiras jurídicas: fenômeno inexistente ou invisibilizado? *Revista Direito Mackenzie*, São Paulo, SP, v. 19, n. 3, e18711, 2025. <http://dx.doi.org/10.5935/2317-2622/direito-mackenzie.v19n318711>.



- **RESUMO:** Objetiva-se compreender, por meio de revisão integrativa de literatura, o fenômeno da síndrome da abelha rainha nas carreiras jurídicas. O problema é: como o fenômeno se manifesta nas carreiras jurídicas brasileiras? A expectativa é mapear políticas, ações e práticas que enfrentem a problemática no âmbito das carreiras jurídicas, possibilitando maior equidade entre mulheres e homens; analisar estudos sobre a temática na síndrome da abelha rainha nas carreiras; realizar a revisão integrativa de literatura; e evidenciar os limites, indicando haver uma invisibilidade temática, que não se correlaciona necessariamente com a ausência da manifestação do fenômeno. Indica-se a necessidade de pesquisas que mapeiem o fenômeno, apresentem suas origens, manifestações e efeitos. Constata-se a ausência de mapeamento de políticas, ações e práticas que visam ao enfrentamento da problemática no âmbito das carreiras em Direito; e a ausência de dados sobre a problemática, a sua incidência e as suas manifestações nessas carreiras.
- **PALAVRAS-CHAVE:** Abelha rainha; carreiras jurídicas; Direito; equidade de gênero; mulheres.

### **"QUEEN BEE" SYNDROME IN LEGAL CAREERS: A NON-EXISTENT OR INVISIBILIZED PHENOMENON?**

- **ABSTRACT:** The aim of this study is to understand, through an integrative literature review, the phenomenon of queen bee syndrome in legal careers. The problem is: how does the phenomenon of queen bee syndrome manifest itself in legal careers? The expectation is to map policies, actions and practices that address the problem within legal careers, enabling greater equity between women and men. Studies on the theme of queen bee syndrome in careers are analyzed. After that, an integrative literature review is performed. It contributes by highlighting the limits, indicating that there is a thematic invisibility, which does not necessarily correlate with the absence of manifestation of the phenomenon. The need for research to map the phenomenon, indicate its origins, manifestations and effects is indicated. The result is the lack of mapping of policies, actions and practices that aim to address the problem within legal careers; and the lack of data on the problem, its incidence and its manifestations in these careers.
- **KEYWORDS:** Queen bee; legal careers; Law; gender equity; women.



## 1. Introdução

O diálogo entre Direito e outros campos do conhecimento é imprescindível para o avanço da pesquisa científica, em especial, àquela aplicada para a solução de problemas. A temática da equidade<sup>1</sup> entre mulheres e homens nas diversas carreiras implica conhecimentos provenientes de diferentes áreas para a proposição de soluções jurídico-políticas eficazes. Logo, qualquer possibilidade de solução jurídica deve calcar-se em conhecimentos sobre os gargalos e problemáticas existentes.

Por exemplo, a Lei nº 14.611/2023 – Igualdade Salarial – enfrenta diretamente uma problemática reconhecida na sociedade brasileira, que é a desigualdade salarial entre homens e mulheres para o exercício da mesma função (Brasil, 2023; Fraga; Rocha-de-Oliveira, 2020, p. 757-769; Souza; Corvino; Lopes, 2013, p. 603-621). Essa assimetria, considerando o salário-hora, ocorre nas posições hierárquicas superiores e inferiores (Proni; Proni, 2018, p. 9; Meinhard; Faria, 2020, p. 45).

Ademais da problemática do hiato salarial, a representatividade e a equidade de mulheres e homens nas carreiras enfrentam barreiras diante de marcadores de gênero, raça, faixa etária, sexualidade e deficiência (Ferdman; Deane, 2014, p. 1-10; Triguero-Sánchez; Peña-Vinces; Guillen, 2018, p. 378-400).

Teto de vidro – segregação vertical – é a barreira que indica situações que dificultam mulheres de ocupar posições de hierarquia e autoridade<sup>2</sup> nas carreiras. Trata-se do fenômeno no qual homens dominam os níveis mais altos de gestão, em virtude da existência de obstáculos invisíveis – nesse sentido, o termo vidro – para a promoção das mulheres<sup>3</sup>, fundados em estereótipos de gênero (Sobczak, 2018, p. 53).

1 A igualdade de gênero é indicada no quinto Objetivo de Desenvolvimento Sustentável (ODS) das Nações Unidas, cujas metas, a serem alcançadas até 2030, abrangem a erradicação das diversas formas de discriminação, violência e práticas nocivas. Abarcam direitos iguais aos recursos econômicos e a garantia da participação plena, efetiva “[...] e a igualdade de oportunidades para a liderança em todos os níveis de tomada de decisão na vida política, econômica e pública” (Nações Unidas, 2015, p. 24), por meio de políticas e legislação para a equidade. A igualdade implica garantir as mesmas oportunidades para todas as pessoas, formal e materialmente, e tratá-las de forma igualitária. Contudo, se reconhece que as pessoas têm oportunidades diferentes, a depender de marcadores de raça, gênero, sexualidade, classe, deficiência etc. Nesse sentido, o conceito de equidade parece apropriado ao reconhecer essas oportunidades diferentes, e demandar um ajuste das assimetrias e desequilíbrios, inclusive por meio de políticas públicas (Azevedo, 2013, p. 129-145). Embora a distinção entre ambos os conceitos seja fundamental no contexto de inclusão social, política e econômica das diversidades, uma vez que as Nações Unidas adotaram a igualdade de gênero, para este estudo, se utilizará ambos os conceitos de forma intercambiável, para implicar sempre condições mais inclusivas e igualitárias de gênero.

2 Vargas, 2018.

3 No âmbito acadêmico e da pesquisa científica, o efeito é denominado *leaky pipeline* ou *scissors effect* (efeito tesoura, em português) e indica a redução de mulheres inseridas no campo após a conclusão dos estudos (Grangeiro; Esnard, 2021, p. 4).

Conforme Vaz (2013, p. 765), teto de vidro indica a menor velocidade “[...] com que mulheres ascendem na carreira, o que resulta em sua baixa representação nos cargos de comando das organizações e, conseqüentemente, nas altas esferas do poder, do prestígio e das remunerações”, ainda quando apresentam características produtivas superiores ou idênticas aos homens. No Brasil, essa barreira se manifesta em organizações públicas e privadas (Fraga; Rocha-de-Oliveira, 2020, p. 757-769; Souza, Corvino; Lopes, 2013, p. 603-621).

Segregação horizontal ou ocupacional é a barreira que se refere à alocação de mulheres em espaços considerados femininos, conforme estereótipos de gênero socialmente predispostos, como espaços de cuidado e de gestão de pessoas (Ribeiro, 2018, p. 5-10). Meinhard e Faria (2020, p. 46) apontam para a “hierarquização das relações de gênero permanecendo com um entendimento pelo qual seriam biológicos os atributos socialmente infligidos a mulher”. Também denominada piso pegajoso ou *sticky floor*, em inglês, essa segregação se traduz no plano da horizontalidade. Historicamente, mulheres são alocadas em espaços considerados femininos, mal-remunerados e desqualificados (Nunes; Lima, 2021, p. 3; Sobczak, 2018).

Em ambas as modalidades de segregação, há participação direta de valores androcêntricos e de gestores homens. Para romper com essas barreiras, estudos evidenciaram que a maior representatividade de mulheres em posições de chefia, prestígio e liderança implicaria maiores oportunidades para outras mulheres (Arvate; Galilea; Todescat, 2018). São estudos que dimensionam a sororidade ou solidariedade entre mulheres para os avanços nas carreiras pela identificação ao gênero (Felix; Laurett; Kalume, 2021).

Em contraste, a teoria da síndrome da abelha rainha – em inglês, *queen bee syndrome* – sugere que a maior representatividade de mulheres em posições hierárquicas superiores não apresenta correlação positiva necessária com a maior representatividade de mulheres que lhes são subordinadas ou melhores práticas organizacionais em termos de equidade entre mulheres e homens (Steiner, 2014; Singh; Vinnicombe; James, 2006). Trata-se de teoria mencionada em estudo de Staines, Jayaratne e Travis (1974) para indicar que mulheres que rompem o teto de vidro e alcançam posições hierárquicas superiores podem manter outras mulheres afastadas dessas posições, obstaculizando suas carreiras.

A partir de revisão sistemática de literatura, Grangeiro e Neto (2022, p. 121) apontam a maior incidência no estudo do fenômeno desde 2016, com concentração

de publicações em periódicos europeus e norte-americanos. Esses estudos deixaram de investigar como as mulheres manifestavam-se como inimigas no mercado de trabalho e passaram a sugerir a existência da problemática das organizações masculinistas e androcêntricas, afetadas à discriminação, que culminavam em comportamentos de abelhas rainhas. Principalmente desde 2010, os trabalhos destacam o fenômeno como resultado da cultura organizacional, tirando o foco da responsabilidade individual de mulheres gestoras.

Trata-se de importante fenômeno a ser compreendido visando a possíveis políticas de inclusão nas carreiras jurídicas. Este estudo busca compreender, a partir de revisão integrativa de literatura, o fenômeno da abelha rainha nas carreiras jurídicas. Espera-se que, a partir dessa compreensão, possa-se mapear políticas, ações e práticas que visam ao enfrentamento da problemática no âmbito das carreiras em Direito, objetivando maior equidade entre homens e mulheres. Logo, o problema que direciona a pesquisa é: como o fenômeno da síndrome da abelha rainha se manifesta nas carreiras jurídicas brasileiras?

Para a realização da pesquisa, primeiramente, analisam-se estudos preliminares teóricos importantes e reconhecidos sobre a temática; na sequência, empreende-se a revisão integrativa de literatura para compreender a manifestação do fenômeno nas carreiras jurídicas.

## 2. Evidências sobre a síndrome da abelha rainha nas organizações e impactos nas carreiras

O termo abelha rainha indica mulheres ocupantes de cargos de gestão ou de prestígio em organizações dominadas por homens, as quais se distanciam de outras mulheres e expressam comportamentos estereotipadamente masculinistas (Sobczak, 2018, p. 54).

Evidenciado como síndrome da abelha rainha, o termo refere-se ao fenômeno de maior rigidez de mulheres em cargos de chefia para com suas subordinadas. Decorre da assunção de características e comportamentos masculinizadores – denominados *agency* ou de agência – e androcêntricos por mulheres que ascendem nas carreiras, em espelhamento àqueles demonstrados ou esperados por chefias masculinas, e da crença no mérito e na competência, que apresenta como consequência a ideia de que todas as mulheres devem percorrer o caminho sozinhas e ascender por meritocracia (Derks;

Van Laar; Ellemers, 2016). Com a autoavaliação de ambição e de mérito, e com o reforço do discurso meritocrático e da camuflagem do viés de gênero<sup>4</sup>, entende-se que mulheres abelhas rainhas presumem que todas as mulheres devem sacrificar-se em prol do sucesso nas carreiras. Há identificação de abelhas rainhas com mulheres ambiciosas e menor identificação com mulheres menos ambiciosas em posições inferiores. Portanto, em carreiras androcêntricas e competitivas, “[...] mulheres que ascendem na carreira apresentam comportamentos que embarreiram, mais que ajudam, outras mulheres a se desenvolver profissionalmente” (Neto; Grangeiro; Esnard, 2020, p. 2).

O fenômeno da abelha rainha é definido por três características:

1. as mulheres que estão no alto cargo hierárquico se descrevem com traços mais masculinos;
2. elas se distanciam física e psicologicamente de mulheres que estão no início da carreira ou em cargo subordinado; e 3. legitimam e perpetuam o *status quo* da hierarquia de gênero (Neto; Grangeiro; Esnard, 2020, p. 8)

Conforme citação acima, caracteriza-se o fenômeno pela autoapresentação masculina de mulheres gestoras que se identificam a estereótipos de líderes (como dominância, independência, competitividade, assertividade e ambiciosidade), distanciamento de outras mulheres nas organizações que confirmem estereótipos de gêneros femininos, sobretudo, ocupantes de cargos inferiores e legitimação da hierarquia de gênero, com reprodução de estereótipos sobre mulheres (como passividade, emotividade). Logo, há protagonismo de mulheres no obstáculo às carreiras de outras mulheres, mediado pela assunção da cultura androcêntrica organizacional (Nunes; Lima, 2021, p. 4-5).

Outros comportamentos vinculados ao fenômeno são: negação da existência de discriminação de gênero no ambiente laboral e posicionamento contrário às políticas afirmativas (Grangeiro; Neto, 2022, p. 116). Menciona-se que não há relatos a respeito do afastamento para com outras mulheres que tenham a mesma posição estatutária e indica-se que essas também conseguiram dissipar estereótipos de gênero, não os reforçando mutuamente (Grangeiro; Esnard, 2021, p. 4).

4 A camuflagem do viés de gênero manifesta-se na ascensão de algumas mulheres a cargos de gestão ou de privilégio, indicando o rompimento do teto de vidro e a possibilidade de mobilidade na carreira, com o consequente silenciamento de falta de oportunidades de crescimento profissional para mulheres (Felix; Laurett; Kalume, 2021).

Evidências científicas em estudos sobre a síndrome da abelha rainha dispõem que mulheres gestoras são mais críticas do que homens quanto ao grau de disposição e comprometimento de outras mulheres nas carreiras (Felix; Laurett; Kalume, 2021).

Por outro lado, não há corroboração de fundação da síndrome em traços de caráter ou personalidade das mulheres. Diversamente, evidências apontam que a síndrome ocorre como reação à contínua discriminação sofrida por mulheres no local de trabalho. O comportamento é percebido como resposta de identidade social<sup>5</sup>, na qual mulheres assumem comportamentos estereotipadamente masculinistas e afastam-se de outras mulheres a fim de garantir o respeito e a permanência na carreira. Daí porque a tendência de abelhas rainhas emergirem em campos notadamente ainda dominados por homens, em detrimento da ocorrência do fenômeno em espaços percebidos como neutros ou femininos (Sobczak, 2018, p. 56).

Um estudo qualitativo na carreira jornalística, de Lima-Souza, Mota-Santos e Carvalho Neto (2021), indicou haver uma rede de cooperação e colaboração entre mulheres que não abrange àquelas em posições de poder, confirmando a teoria da síndrome da abelha rainha. Evidenciou-se que mulheres chefes agem com maior rigidez com suas subordinadas, não havendo uma correlação necessária entre o aumento da representatividade de mulheres em posições de poder e a diminuição de assimetrias entre homens e mulheres na profissão.

Nas instituições de ensino superior brasileiras, estudo quantitativo de Neto, Grangeiro e Esnard (2020) indicou haver uma correlação entre o domínio do campo de conhecimento no qual as mulheres estão inseridas – tradicionalmente masculino, feminino ou misto – e o fenômeno da abelha rainha. Mulheres em cargos de prestígio em campos de conhecimento tradicionalmente masculinos tendem a demonstrar mais traços do fenômeno em análise, em detrimento daquelas inseridas em campos tradicionalmente femininos ou neutros.

Em pesquisa quantitativa envolvendo as carreiras de jovens mulheres seniores e juniores, Felix, Laurett e Kalume (2021) expuseram que a visão comportamental de

5 Resposta à ameaça de identidade social significa a possibilidade de estratégias individuais ou coletivas que visam a enfrentar discriminações de gênero no ambiente laboral. Em especial, diante da percepção do menosprezo que incide sobre o gênero feminino, pode-se elaborar estratégias de enfrentamento. Em nível coletivo, a estratégia de ações que enfatizam o grupo; em nível individual, estratégias de distanciamento do grupo e adoção de traços do grupo favorecido (Grangeiro; Neto, 2022, p. 120).

mulheres seniores e juniores divergem. Mulheres seniores percebem seus comportamentos como indicativos de assistência às carreiras de mulheres juniores, enquanto estas percebem os comportamentos de mulheres seniores como de pouca assistência. Também há divergência com relação à visão sobre o grau de envolvimento visando à progressão de carreira. Os julgamentos de mulheres seniores quanto ao grau de envolvimento de mulheres juniores para a progressão são ligeiramente inferiores àqueles manifestados por essas.

Apesar do eco na síndrome da abelha rainha, os resultados deste estudo apontam que “[...] a falta de atendimento das expectativas destas mulheres [juniores] não se deve apenas a uma questão de gênero” (Felix; Laurett; Kalume, 2021, s/p). A percepção da falta de apoio para a ascensão na carreira é fundada na posição superior de poder. Indicativos da teoria da abelha rainha recaem sobre a divergência de percepções em relação às expectativas de auxílio entre mulheres de diferentes níveis hierárquicos.

Sobczak (2018, p. 59) argumenta haver consequências da síndrome da abelha rainha para mulheres que manifestam esse comportamento, como a falta de apoio por parte de suas subordinadas. Efeitos também acometem mulheres subordinadas e jovens, incidindo sobre o desenvolvimento profissional, minimização da autoconfiança e, consequentemente, das chances de sucesso. Por fim, é consequência a ocorrência da discriminação de gênero no ambiente laboral e a contribuição para vieses de gênero nas organizações.

Portanto, evidências sobre a síndrome da abelha rainha não são unânimes na literatura científica. Alguns estudos contestam o fenômeno, indicando haver viés de julgamento em análises comprobatórias da síndrome (Derks; Van Laar; Ellemers, 2016; Felix; Laurett; Kalume, 2021; Neto; Grangeiro; Esnard, 2020). Nesse sentido, Grangeiro e Esnard (2021, p. 5) apontam que o fenômeno decorre da discriminação direta e indireta sofrida e vivenciada por mulheres, implicando a necessidade de demonstração de ambição e traços *agency* para obter sucesso, com amoldamento de atitudes e comportamentos em conformidade com esses traços. Além disso, não se trata de um fenômeno global, incidindo especialmente em organizações androcêntricas ou ainda dominadas por homens. Ademais, pesquisas relatam variados casos de mulheres que apresentam comportamentos contributivos para o aumento da representatividade de mulheres nas organizações e em cargos de chefia.



Em especial, um estudo de revisão sistemática com 60 trabalhos sobre a síndrome da abelha rainha, oriundos de seis bases de dados, com análises bibliométricas, quantitativas e de conteúdo, foi desenvolvido por Grangeiro e Neto (2022). É resultado um amadurecimento dos estudos, principalmente desde 2010, com o deslocamento da responsabilidade da mulher pelo fenômeno para a cultura organizacional masculinista.

Apesar do uso do termo abelha rainha para desabonar a imagem de mulheres gestoras, existem outras conclusões possíveis, sendo elas: 17% dos trabalhos analisados apontam o fenômeno como resposta à discriminação sofrida pelas mulheres; 15% indicam o fenômeno como resposta à ameaça de identidade social; e 20% mencionam ambos os motivos. Nesse sentido, o fenômeno abelha rainha não é um traço de personalidade da mulher, mas emerge como resposta às discriminações e barreiras por ela sofridas no ambiente organizacional masculino, gerando baixa identificação de gênero e tornando mais provável o distanciamento às mulheres (Grangeiro; Neto, 2022).

Essas discussões preliminares sobre a síndrome da abelha rainha, como apontam Grangeiro e Neto (2022, p. 121), tornam-se importantes para o questionamento da cultura organizacional, das práticas organizacionais e da inclusão e diversidade, porque evidenciam a falta de acolhimento de mulheres nas diversas carreiras. Se uma leitura superficial do termo indicaria a problemática como decorrente do comportamento de mulheres gestoras ou de seus traços de personalidade, uma leitura aprofundada do fenômeno impõe considerar a problemática vinculada à cultura organizacional e seus efeitos.

Portanto, há necessidade de maior investigação do assunto nos diversos campos e carreiras. Em especial, estudos que não se limitem a reportar o comportamento de mulheres identificadas a abelhas rainhas, mas que esclareçam os “[...] mecanismos psicológicos que geram o fenômeno, o impacto do contexto, a importância de desfetichizar o conflito entre mulheres e mudanças nas políticas e práticas organizacionais que favoreçam a igualdade de gênero” (Grangeiro; Neto, 2022, p. 121).

A partir dessa exposição preliminar, busca-se compreender, a partir de revisão integrativa de literatura, o fenômeno da abelha rainha nas carreiras jurídicas.

### 3. Método

Os estudos preliminares analisados mencionam que a maior representatividade de mulheres em posições hierárquicas superiores não apresenta correlação positiva necessária com a maior equidade entre homens e mulheres nas organizações ou com a maior representatividade de mulheres nas carreiras. Esses estudos direcionam para a denominada síndrome da abelha rainha e contestam as suposições de sororidade ou solidariedade entre mulheres.

Nos últimos quinze anos, a problemática central de estudo passou do comportamento individual de mulheres abelhas rainhas para a cultura organizacional androcêntrica e masculinista, perante a qual há um amoldamento comportamental indispensável para a retenção e avanço nas carreiras. Compreender esse fenômeno torna-se indispensável para políticas e ações de inclusão e diversidade nas organizações. Esta pesquisa tematiza o campo do Direito e objetiva compreender, por meio de revisão integrativa de literatura, os mapeamentos existentes sobre o fenômeno da abelha rainha nas carreiras jurídicas.

Utiliza-se o protocolo de seis fases da revisão integrativa conforme *Cochrane Collaboration*<sup>6</sup>: elaboração ou definição da pergunta de pesquisa; localização dos estudos na literatura; avaliação crítica dos estudos; coleta dos dados; análise e apresentação dos dados (meta-análise); interpretação dos dados; aprimoramento e atualização da revisão (Galvão; Pereira, 2014, p. 183; Rodrigues; Grubba, 2023).

O problema que direciona a pesquisa é: como o fenômeno da síndrome da abelha rainha se manifesta nas carreiras jurídicas brasileiras? A busca na literatura científica restringe-se às bases de dados Scientific Eletronic Library Online (SciELO)<sup>7</sup> e Capes Periódicos<sup>8</sup>, compreendendo os descritores: carreira\* jurídica (sinônimo: carreira no Direito); abelha rainha (sinônimo: *queen bee*). O critério de inclusão se refere aos estudos publicados na modalidade de artigos. Os critérios de exclusão são os estudos não disponíveis na íntegra e aqueles que, após análise do resumo, não tiverem por objeto a temática da síndrome da abelha rainha nas carreiras jurídicas.

6 Cochrane. Disponível em: <https://www.cochrane.org>. Acesso em: 18 jun. 2024.

7 SciELO. Disponível em: [www.scielo.br](http://www.scielo.br). Acesso em: 18 jun. 2024.

8 Capes Periódicos. Disponível em: [www.periodicos.capes.gov.br](http://www.periodicos.capes.gov.br). Acesso em: 20 jun. 2024.



Depois, serão avaliadas as referências bibliográficas dos estudos selecionados, verificando-se a sua pertinência para a inclusão, que dependerá da aderência temática e disponibilidade para o acesso na íntegra. Os estudos incluídos serão analisados pela técnica de análise de conteúdo, conforme Bardin (2011).

As buscas realizaram-se no dia 18 de junho de 2024. Em ambas as bases de dados pesquisadas, não houve qualquer achado para os termos de busca ou para os sinônimos. Diante desse quadro, supondo-se que se trata de temática não analisada pela literatura científica no campo das carreiras jurídicas, evidencia-se esse primeiro limite encontrado na pesquisa: a ausência de literatura científica nas bases de dados SciELO e Capes Periódicos sobre a síndrome da abelha rainha nas carreiras jurídicas.

Logo, expandiu-se a busca para outras bases de dados, sendo: Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD)<sup>9</sup>, Literatura Latino-Americana e do Caribe em Ciências da Saúde (Lilacs)<sup>10</sup> e Sistema Regional de Información en Línea para Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal (Latindex)<sup>11</sup>. As buscas realizadas nessas bases de dados também não obtiveram resultado, corroborando o limite inicial evidenciado.

Sequencialmente, expandiu-se novamente a pesquisa para a base Google Scholar<sup>12</sup>, na qual obteve-se resultados.

### 3.1 Resultados

As buscas foram realizadas no dia 18 de junho de 2024. Apenas na Google Scholar obteve-se resultados, sendo um total de 546 estudos. Esses foram analisados pelos critérios de inclusão e exclusão estabelecidos, sendo selecionados apenas cinco, que corresponderam a publicações em artigos científicos com aderência temática, disponíveis na integralidade e não duplicados.

Desses estudos, apenas dois abordam a realidade brasileira, tendo só autoras, com exceção de uma coautoria de pesquisador homem. Ademais, os estudos selecionados são relativamente recentes (2023, 2018, 2013 e 2009) em comparação ao início das pesquisas na temática em 1973.

9 BDTD. Disponível em: <https://bdtb.ibict.br/vufind/>. Acesso em: 18 jun. 2024.

10 Lilacs. Disponível em: <https://lilacs.bvsalud.org>. Acesso em: 18 jun. 2024.

11 Latindex. Disponível em: <https://latindex.org/latindex/inicio>. Acesso em: 18 jun. 2024.

12 Google Scholar. Disponível em: <https://scholar.google.com>. Acesso em: 18 jun. 2024.



**TABELA 1 – ESTUDOS SELECIONADOS PARA A ANÁLISE QUALITATIVA DE CONTEÚDO**

Título	Autoria	Ano	País de Publicação
Mulheres na advocacia: o machismo estrutural em paralelo à ascensão profissional	Isabela Bruno de Almeida, Francieli Puntel Raminelli Volpato e José Ricardo Sabino Vieira	2023	Brasil
Em um reino de poucas rainhas e meias-irmãs? As mulheres na gestão e os desafios da liderança feminina na advocacia pública federal	Joana Alcantara Castelo e Juliana Mansur	2023	Brasil
Myths about women’s careers in Law	Patricia M. Wald	2013	Estados Unidos
Diversity and gender equity in legal practice	Deborah L. Rhode	2018	Estados Unidos
Women in the legal profession from the 1920s to the 1970s: what can we learn from their experience about law and social change?	Cynthia Grant Bowman	2009	Estados Unidos

FONTE: ELABORADA PELA AUTORA, 2024.

Apesar do alto quantitativo de estudos elegíveis nas buscas realizadas no Google Scholar, foram poucos os selecionados, principalmente, pela análise do recorte temático. Essa informação é relevante quando se contrasta com a ausência de estudos elegíveis nas buscas realizadas nas bases de dados SciELO, Capes Periódicos, BDTD, Lilacs e Latindex, que parece indicar a invisibilidade do estudo sobre a síndrome da abelha rainha nas diversas carreiras jurídicas, em especial, no Brasil. Inclusive, porque a invisibilidade do tema não se correlaciona necessariamente com a ausência de manifestação do fenômeno. Portanto, trata-se de um importante limite evidenciado por este trabalho, que impõe a necessidade de pesquisas sobre o tema, sobretudo, empíricas qualitativas e quantitativas, que mapeiem o fenômeno e que indiquem suas origens, manifestações e efeitos.

Na sequência, foram analisadas as referências bibliográficas dos estudos selecionados, verificando-se sua pertinência para a inclusão. Nessa etapa, nenhum estudo foi selecionado porque ou aborda o fenômeno da abelha rainha de maneira genérica nas carreiras, sem relação com às carreiras jurídicas, ou não está disponível na integralidade para acesso e consulta.



### 3.2 Discussões

Os dois estudos brasileiros escolhidos enfocam a carreira jurídica da advocacia, sendo um sobre a advocacia privada e o outro sobre a pública federal (AGU). Logo, além do limite evidenciado dos poucos trabalhos existentes nas bases de dados, há o limite da centralidade dos estudos em duas carreiras jurídicas – advocacia e advocacia pública, acessível por concurso público – dentre as demais existentes (por exemplo, Ministério Público, Defensoria Pública, Judiciário, carreiras policiais), de modo que o fenômeno da síndrome da abelha rainha pode ocorrer e ter efeitos diferentes nas diversas carreiras. Em outras palavras, conclusões sobre o fenômeno na advocacia privada e advocacia pública não podem necessariamente ser replicadas às demais carreiras jurídicas.

Um trabalho desenvolvido no Brasil para analisar a inserção da mulher advogada nessa carreira jurídica abordou os fenômenos do teto de vidro, do piso pegajoso e da síndrome da abelha rainha. Com destaque para a desigualdade de gênero existente, o estudo conclui que as mulheres, ao ocuparem espaços gerenciais e tradicionalmente masculinos, aderem a “[...] padrões comportamentais preventivos, mais ‘ásperos’ e milimetricamente pensados” (Almeida; Volpato; Vieira, 2023, p. 200). Por outro lado, deve ser mencionado que essa conclusão é fundada em estudo de Savone e Rodrigues<sup>13</sup> sobre carreiras, não evidenciando esse fenômeno na situação específica do Direito ou da advocacia. Deve-se, portanto, compreender tal conclusão com cautela.

Além disso, Almeida, Volpato e Vieira (2023, p. 200) apresentam uma análise da síndrome da abelha rainha para a advocacia fundada no comportamento individual da mulher, indicando:

[...] no que se refere à vida e competitividade humana e feminina, faz-se percebido que a necessidade de eliminar, diminuir e/ou não fortalecer outra mulher no meio social encaixa-se diretamente à dinâmica de uma colmeia, fazendo-se percebida desde então a primitividade pela qual a sociedade faz-se compreendida.

Ainda:

13 Trata-se de estudo intitulado “Feminino: o caminho para a igualdade de oportunidades de trabalho”, escrito por Marcella Savone e Miriam Rodrigues, publicado em 2022 na *Revista de Carreiras e Pessoas*, v. 12.

Nesse cenário de rivalidade entre indivíduos do sexo feminino é que se faz evidenciada a síndrome da abelha rainha, na qual mulheres passam a entender umas às outras como inimigas e não como colaboradoras de uma mesma causa, tratando-as como ‘presas’ de uma cadeia alimentar (Almeida; Volpato; Vieira, 2023, p. 203).

Disso o estudo conclui que “[...] mulheres enfraquecem-se como uma forma de tentativa frustrada e enganosa de se estabelecer em locais e cargos que, em regra, são historicamente ocupados por homens” (Almeida; Volpato; Vieira, 2023, p. 200). Trata-se de conclusões que devem ser compreendidas com cautela. Primeiro, porque o estudo não relata análise empírica qualitativa ou quantitativa sobre essa carreira jurídica. Segundo, porque a conclusão se pauta em estudo de Milstersteiner *et al.*<sup>14</sup> sobre liderança feminina na administração pública, estudo esse que não aborda diretamente carreiras jurídicas, sobretudo, a advocacia. Terceiro, porque a leitura apresentada da síndrome da abelha rainha com base nos comportamentos individuais da mulher, em estudos recentes, foi substituída por uma leitura da cultura organizacional androcêntrica.

Apesar da importância do estudo para a discussão temática, pondera-se a cautela na compreensão das suas conclusões, não sendo possível determinar a ocorrência do fenômeno da síndrome da abelha rainha – ou seus efeitos – na carreira da advocacia brasileira, principalmente porque se trata de estudo com baixa evidência científica – revisão narrativa de literatura – e cujas conclusões são alargadas a partir de conclusões de estudos sobre outras carreiras.

O segundo trabalho desenvolvido no Brasil, com ênfase na advocacia pública federal, foi empreendido por Castelo e Mansur (2023). Trata-se de estudo qualitativo e transversal com 15 participantes mulheres ocupantes de cargos de liderança na Advocacia Geral da União (AGU), provenientes das cinco regiões do País, respondentes de entrevista semiestruturada, com perguntas abertas. É estudo com nível de evidências científicas maior que o anterior, de revisão narrativa.

A pesquisa mostra, a partir do relato das participantes, os desafios enfrentados por elas na carreira (como preconceito e estereótipo de gênero, resistência à liderança feminina, dificuldade em conciliar a vida familiar ao trabalho). Em especial, com relação à ascensão aos cargos de liderança, elas indicam a predominância do apoio pessoal

14 Trata-se de estudo intitulado “Liderança feminina: percepções, reflexões e desafios na administração pública”, escrito por Renata Kessler Milstersteiner, Anderson de Souza Sant’anna e Luiz Carlos Moura, publicado na *Revista Cadernos EBAPE*, v. 18, 2020.

em detrimento do apoio institucional. Mencionam que os atuais programas de mentoria não existiam na época em que ascenderam, embora sejam a favor deles. Sobre a expressão dessas mulheres como líderes, as entrevistadas relatam que acreditam que a “[...] sociedade ainda exige da mulher enquanto líder uma aproximação de condutas relacionadas com o estilo de liderança masculina, sendo marcada por qualidades agências, transmitindo afirmação e controle [...]” (Castelo; Mansur, 2023, p. 11).

De maneira levemente diversa, as entrevistadas mencionam que, além das características tradicionais de liderança, elas devem transmitir “[...] uma preocupação com o ser humano, não devendo ser deixado de lado as particularidades do feminino” (Castelo; Mansur, 2023, p. 11). Há um certo enquadramento à síndrome da abelha rainha, evidenciado pela fala de uma das entrevistadas: “[...] eu vejo que existe alguma disputa. Existem as que acham que, assim, que querem concorrer. Existe. Existe as que acham que, porque uma mulher conseguir um cargo, ela tem que ser, ela será isolada, né? E existem as que ajudam por ser mulheres” (Castelo, 2023, p. 11). Outras falas indicam o comportamento de chefes mulheres como piores chefes: “Então, assim, ela infernizou muito a minha vida e de uma colega” (Castelo, 2023, p. 11). Essas falas são exemplificativas; porém, no geral, as entrevistadas manifestaram a necessidade de união entre as mulheres, “[...] no sentido de empoderar e encorajar mais mulheres para que ascendam às posições de liderança” (Castelo, 2023, p. 11).

Esse estudo analisado, com evidências científicas, aponta para a manifestação de traços do fenômeno da síndrome da abelha rainha na carreira jurídica da AGU. Em especial, relata o ambiente organizacional androcêntrico e a necessidade de incorporação de traços *agency* pelas mulheres líderes – “[...] aproximação de características de liderança eminentemente masculinas ao iniciarem suas trajetórias de liderança, tal como disposto na teoria da síndrome da abelha-rainha” (Castelo; Mansur, 2023, p. 14). Ainda, a concorrência entre mulheres, relatos de mulheres que prejudicaram outras enquanto líderes. Por outro lado, há relatos da necessidade de empoderamento das mulheres e respostas às atitudes negativas, assim como a urgência de maior amparo institucional para a capacitação e formação de líderes mulheres.

Dessa forma, na carreira jurídica da AGU, traços da síndrome da abelha rainha são visualizados, em acordo com as discussões ofertadas por Derks, Van Laar e Ellemers (2016), Felix, Laurett e Kalume (2021) e Neto, Grangeiro e Esnard (2020) para outras carreiras. Todavia, essa conclusão também deve ser lida com a devida cautela, porque a existência de traços da síndrome da abelha rainha no âmbito da AGU não corrobora



a mesma conclusão para as demais carreiras jurídicas no Brasil. Indica-se a realização de outras pesquisas com foco nessas carreiras e estudo longitudinal com relação à AGU para analisar como o fenômeno se comporta com o passar do tempo.

Principalmente, porque esse estudo analisado avança ao propor soluções para a minimização do fenômeno: investimento institucional em cursos e capacitações para a liderança de mulheres, implementação de programa de gestão por competências, criação de espaço para compartilhamento de vivências e competências e rede de apoio. Além disso, a AGU editou, em fevereiro de 2023, portaria normativa 85, para a criação do Comitê de Diversidade e Inclusão, que objetiva a criação e implementação de ferramentas institucionais para o acolhimento, empoderamento e a inclusão e diversidade nessa organização. Dessa forma, um estudo longitudinal possibilitará compreender as nuances e manifestações – ou minimização – do fenômeno no tempo, para abarcar os impactos sociais das políticas e, possivelmente, em havendo impactos positivos, a replicação dessas políticas em outras carreiras jurídicas que passam a manifestar traços da síndrome da abelha rainha.

Os demais trabalhos selecionados não fazem referência à realidade brasileira. Nos Estados Unidos, Wald (2013/2014, p. 14) referencia a síndrome da abelha rainha nas carreiras jurídicas dos Estados Unidos ao evidenciar a falta de interesse de muitas juízas ou advogadas em auxiliar o desenvolvimento de outras mulheres (como contratação de mulheres, orientação de mulheres jovens), além da percepção dessas mulheres como possíveis concorrentes, em detrimento da possibilidade de uma futura sucessão digna. Isso pode impactar o desenvolvimento das carreiras de mulheres, principalmente, porque existe um mito de meritocracia, segundo o qual pode-se “[...] ser o que quiser se tiver metas altas o suficiente e trabalhar duro o suficiente. Infelizmente, isso não é verdade”, afirma Wald (2013/2014, p. 15, tradução nossa). Conforme explica a mencionada autora, a “sorte” desempenha papel importante (como quem é o seu parceiro/a ou supervisor/a e se essa pessoa alavanca ou atravanca sua carreira, se sua família demanda atenção constante ou não, a etnia, filiação com ou sem deficiência).

Por outro lado, Rhode (2018, p. 882) contesta a suposição da síndrome da abelha rainha nos Estados Unidos, ao menos em referência ao comportamento das mulheres. Para ela, o problema da ausência de representatividade é numérico, ou seja, dado que muitas organizações carecem de mulheres e pessoas diversas em cargos de gestão, aptas a mentorear a carreira de outras mulheres ou pessoas diversas, não se trata de uma ausência de compromisso, mas da falta de pessoas aptas a essa função. Ademais, o estudo





de Bowman, em referência à experiência de algumas mulheres nos Estados Unidos, também contesta serem elas abelhas rainhas, não desenvolvendo sobre esse fenômeno.

No recorte geral dos estudos analisados qualitativamente, percebe-se que o pouco quantitativo encontrado e selecionado não indica a ausência da discriminação de mulheres no ambiente organizacional, mas a pouca visibilidade sobre a temática. Por outro lado, para que se possa alterar uma situação, promovendo impactos sociais, é necessário retirá-la da invisibilidade. Conforme a cartilha de 2018 da Associação dos Advogados dos Estados Unidos, *You can't change what you can't see: interrupting racial & gender bias in the legal profession*, (Você não pode mudar o que não pode ver: interrompendo vieses de gênero e raça em profissões jurídicas), deve-se reconhecer a existência de vieses de gênero e raça para que se possa atuar sobre essa situação de modo significativo, visando a impactos positivos.

Nos Estados Unidos, no âmbito da carreira da advocacia, por exemplo, vieses de gênero e raça envolvem a necessidade de provar continuamente a competência de ocupar o espaço no trabalho e para obter validação e crédito pelas ideias; também, a desigualdade na contratação, nas avaliações de *performance*, nas mentorias, no acesso aos casos de qualidade, nas oportunidades de *network* ou conexões, nos provimentos e salários, e para o acesso às promoções. Ainda, mencionam-se a interrupção de falas de mulheres e pessoas negras, a negatividade atribuída à maternidade e a violência inerente aos assédios sexuais (American Bar Association, 2018, p. 6-23).

Indica-se que vieses são oriundos de estereótipos – ativações automáticas da cognição que podem ser racionalmente controladas quanto à sua aplicação. Em especial, os vieses podem ser controlados com a implementação do uso de métricas estruturadas e publicadas, acessíveis para todos(as) os(as) funcionários(as). Essas métricas devem ser pensadas de modo a não evidenciar estereótipos de gênero e raça (American Bar Association, 2018, p. 88).

Não apenas na carreira da advocacia dos Estados Unidos, mas no ambiente corporativo, vieses de gênero prejudicam as carreiras de mulheres em todos os níveis, em especial: desigualdade entre homens e mulheres para a contratação e promoção; em níveis seniores, há maior desigualdade quanto à representatividade de mulheres. No ambiente corporativo, alterar essa situação com impactos positivos implica implementar a diversidade de gênero; praticar políticas equitativas de contratação, promoção e avaliações; investir em treinamento; e promover a devida diligência dos resultados (Mckinsey & Company, 2016).

Menciona-se que globalmente, documento redigido pela The Law Society of England and Wales em 2019, a partir de pesquisa quantitativa com 7.781 respondentes nos anos 2017 e 2018, há o enviesamento de gênero na carreira de mulheres advogadas, sobretudo, a manutenção prejudicial de estereótipos (como menores salários e menores chances de promoção) e ausência de flexibilidade no horário de trabalho. Soluções apresentadas versam sobre esses gargalos, sobretudo a necessidade de treinamento sobre estereótipos, políticas de equidade salarial e flexibilidade nos horários de trabalho. Ademais, abordando diretamente os efeitos da síndrome da abelha rainha, sugere-se a criação de fóruns que encorajem a colaboração entre mulheres, o incentivo a oportunidades de *network* entre mulheres de diferentes estágios na carreira e nas instituições, e a organização de debates internacionais para mulheres sobre a temática, visando à construção de soluções compartilhadas (The Law Society of England and Wales, 2019).

Os resultados e discussões deste estudo, diante dos limites evidenciados, não possibilita responder ao problema de pesquisa – como o fenômeno da síndrome da abelha rainha se manifesta nas carreiras jurídicas brasileiras? De fato, em vez de fornecer uma resposta, os dados possibilitam indicar a necessidade de novas pesquisas sobre a temática, incluindo-se trabalhos longitudinais. Portanto, é resultado a ausência de mapeamento de políticas, ações e práticas que visam ao enfrentamento da problemática no âmbito das carreiras em Direito; ainda, a ausência de dados sobre a problemática, sua incidência e manifestações nessas carreiras.

## 5. Conclusões

Barreiras como a segregação vertical e a segregação horizontal são amplamente reconhecidas como obstáculos às carreiras de mulheres. Em comum, essas barreiras instrumentalizam a participação de gestores homens e de valores androcêntricos. Com o intuito de viabilizar maior equidade de gênero nas carreiras, estudos indicaram a necessidade de políticas que visassem uma maior representatividade de mulheres em posições de liderança, objetivando, como consequência, maiores oportunidades para outras mulheres. Essas indicações calcaram-se nos valores da sororidade e da solidariedade com fundamento na identificação ao gênero. Para essas compreensões, este estudo indicou as pesquisas de Arvate, Galilea e Todescat (2018) e de Felix, Laurett e Kalume (2021).



Todavia, em 1974, um trabalho publicado por Staines, Jayratne e Travis calçou o termo síndrome da abelha rainha para indicar que não há correlação positiva necessária entre a maior representatividade de mulheres em cargos de gestão ou liderança e a maior representatividade de mulheres subordinadas ou maior equidade de gênero nas carreiras. Em oposição, evidenciou que mulheres que rompem com a segregação vertical podem manter outras mulheres afastadas dessas posições hierárquicas superiores.

Ainda, Grangeiro e Neto (2022) apontam para a grande incidência do estudo desse fenômeno desde 2016, embora haja maior foco nos efeitos da cultura organizacional masculinista e androcêntrica para o comportamento de abelha rainha e menor foco na síndrome da abelha rainha – o comportamento individual das mulheres. Dessa forma, considera-se a imprescindibilidade da análise desse fenômeno nas carreiras jurídicas, com o objetivo de possibilitar políticas de inclusão eficazes. Logo, o estudo objetivou compreender, a partir de revisão integrativa de literatura, o fenômeno da abelha rainha nas carreiras jurídicas.

Metodologicamente, em primeiro lugar, relataram-se as pesquisas nacionais e internacionais reconhecidas sobre a temática. Em especial, a síndrome da abelha rainha é vinculada à maior rigidez de mulheres em cargos de chefia para com suas subordinadas (Derks; Van Laar; Ellemers, 2016) e ao protagonismo de mulheres no obstáculo às carreiras de outras mulheres, mediado pela assunção da cultura androcêntrica organizacional (Nunes; Lima, 2021). Por outro lado, sobre a ocorrência da síndrome, os estudos divergem em suas análises. Trabalhos atuais mencionam que não há corroboração da ocorrência do fenômeno em traços de caráter ou personalidade das mulheres, indicando que há maior vinculação a uma reação à contínua discriminação sofrida por mulheres nas organizações. Nesse sentido, existe maior probabilidade de comportamentos de abelhas rainhas em ambientes masculinistas e androcêntricos (Sobczak, 2018; Grangeiro; Esnard, 2021; Grangeiro; Neto, 2022). Por esse motivo, os estudos atuais sobre a temática não visam a desabonar mulheres gestoras, considerando prioritariamente a problemática da cultura organizacional e seus efeitos nas carreiras de mulheres – jovens e seniores.

Na sequência, empreendeu-se a revisão integrativa de literatura para compreender a manifestação do fenômeno nas carreiras jurídicas. Tal compreensão é indispensável para a proposição de políticas e ações de inclusão e diversidade nas organizações. Por outro lado, apesar da extensão das bases de buscas (SciELO, Capes Periódicos, BDTD, Lilacs e Latindex), em virtude da ausência de estudos que correspondem à temática em



junho de 2024, apenas na Google Scholar obteve-se resultados, no total de 546 estudos, sendo cinco selecionados para análise de conteúdo, conforme os critérios de inclusão e exclusão estabelecidos. Ademais, nenhuma referência bibliográfica mencionada nesses estudos foi selecionada. Dos trabalhos escolhidos, apenas dois abordam a realidade brasileira, sendo três sobre a realidade dos Estados Unidos.

Menciona-se, portanto, ser limite desta pesquisa a baixa indexação ou existência de estudos sobre a temática, que parece indicar a invisibilidade do objeto no Brasil. Compreende-se que a invisibilidade do tema não se correlaciona necessariamente com a ausência de manifestação do fenômeno, indicando-se a necessidade de novas pesquisas, preferencialmente, empíricas qualitativas e quantitativas, visando a mapear o fenômeno, indicar suas origens, manifestações e efeitos.

Um dos estudos brasileiros selecionados enfoca a advocacia privada, limitando-se a induzir a existência do fenômeno a partir de revisão bibliográfica de literatura. Apesar da importância temática do trabalho, a conclusão mencionada deve ser compreendida com cautela, porque outros estudos que apontam o fenômeno da abelha rainha nas carreiras não possibilitam concluir que o fenômeno se manifesta igualmente na advocacia privada. O segundo estudo sobre a realidade brasileira enfoca a advocacia pública federal e é empreendido qualitativa e transversalmente, com a conclusão da existência de traços da síndrome da abelha rainha na AGU.

Os resultados e discussões deste estudo, diante dos limites evidenciados, não possibilitam responder ao problema de pesquisa. Em vez de fornecer uma resposta, os dados possibilitam indicar a necessidade de novas pesquisas sobre a temática, incluindo-se pesquisas longitudinais. Apesar das evidências científicas do estudo na AGU, indica-se a necessidade de trabalhos longitudinais em virtude da edição da Portaria Normativa 85/2023 nessa instituição, que visa a políticas e ações de inclusão e diversidade. Além disso, considera-se que os resultados obtidos no âmbito da AGU não possibilitam concluir o fenômeno para outras carreiras jurídicas não investigadas, havendo a necessidade de novos estudos específicos sobre essas carreiras.

Portanto, é resultado desta pesquisa a ausência de mapeamento de políticas, ações e práticas que visam ao enfrentamento da problemática no âmbito das carreiras em Direito; ainda, a ausência de dados sobre a problemática, a sua incidência e manifestações nessas carreiras.



## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, I. B. de; VOLPATO, F. P. R.; VIEIRA, J. R. S. Mulheres na advocacia: o machismo estrutural em paralelo à ascensão profissional. *Revista TST*, Porto Alegre, v. 89, n. 2, p. 192-210, 2023.

AMERICAN BAR ASSOCIATION. *You can't change what you can't see: interrupting racial & gender bias in the legal profession*. United States: American Bar Association, 2018.

ARVATE, P. R., GALILEA, G. W. G.; TODESCAT, I. The queen bee: a myth? The effect of top-level female leadership on subordinate females. *The Leadership Quarterly*, v. 29, n. 5, p. 533-548, 2018.

AZEVEDO, M. L. N. de. Igualdade e equidade: qual a medida da justiça social? *Avaliação*, v. 18, n. 1, p. 129-150, 2013.

BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. 11. ed. Lisboa: Edições 70, 2011.

BIBLIOTECA DIGITAL BRASILEIRA DE TESES E DISSERTAÇÕES. BDTD. Disponível em: <https://bdtd.ibict.br/vufind/>. Acesso em: 18 jun. 2024.

BOWMAN, C. G. Women in the legal profession from the 1920s to the 1970s: what can we learn from their experience about law and social change? *Cornell Law Faculty Publications*, v. 61, n. 1, p. 1-25, 2009.

BRASIL. *Lei n. 14.611 de 3 de julho de 2023*. Dispõe sobre a igualdade salarial e de critérios remuneratórios entre mulheres e homens; e altera a Consolidação das Leis do Trabalho, aprovada pelo Decreto-lei n. 6.452, de 1 de maio de 1943. Brasília: Senado Federal, 2023.

CASTELO, J. A.; MANSUR, J. Em um reino de poucas rainhas e meias-irmãs? As mulheres na gestão e os desafios da liderança feminina na advocacia pública federal. In: SEMEAD - Seminários em Administração, 26, 2023, São Paulo. *Anais [...]*. São Paulo, 2023.

COCHRANE. Home page. Portal. Disponível em: <https://www.cochrane.org>. Acesso em: 18 jun. 2024.

COORDENAÇÃO DE APERFEIÇOAMENTO DE PESSOAL DE NÍVEL SUPERIOR. Capes. *Capes Periódicos*. Disponível em: [www.periodicos.capes.gov.br](http://www.periodicos.capes.gov.br). Acesso em: 20 jun. 2024.

DERKS, B.; VAN LAAR, C.; ELLEMERS, N. The queen bee phenomenon: why women leaders distance themselves from junior women. *The Leadership Quarterly*, v. 27, n. 3, p. 456-469, 2016.

ERCOLE, F. F.; MELO, L. S. de; ALCOFORADO, C. L. G. A. Revisão integrativa versus revisão sistemática. *REME - Revista Mineira de Enfermagem*, v. 18, n. 1, p. 1-260, 2014.

FELIX, B.; LAURETT, R.; KALUME, M. C. M. Síndrome da abelha rainha? Uma comparação ao avanço de carreira entre jovens mulheres seniores e juniores. *Pensamento Contemporâneo em Administração*, v. 15, n. 4, p. 119-131, 2021.

FERDMAN, B.; DEANE, B. *Diversity at work: the practice of inclusion*. New Jersey: John Wiley & Sons, 2014.

FRAGA, A. M.; ROCHA-DE-OLIVEIRA, S. Mobilidades no labirinto: tensionando as fronteiras nas carreiras de mulheres. *Revista Cadernos EBAPE.BR*, Rio de Janeiro, v. 18, ed. esp. p. 757-769, 2020.

GALVÃO, T. F.; PEREIRA, M. G. Revisões sistemáticas da literatura: passos para sua elaboração. *Epidemiologia e Serviços de Saúde*, Brasília, v. 23, n. 1, p. 183-184, 2014.



GOOGLE SCHOLAR. Disponível em: <https://scholar.google.com>. Acesso em: 18 jun. 2024.

GRANGEIRO, R. da R.; ESNARD, C. O fenômeno abelha-rainha: quais as particularidades na universidade? *Cadernos de Pesquisa*, v. 51, p. 1-16, 2021.

GRANGEIRO, R. da R.; NETO, M. B. Afinal, avançamos ou interrompemos as investigações sobre o fenômeno abelha rainha? *Pretexto*, v. 23, n. 4, p. 103-125, 2022.

LIMA-SOUZA, É. C. P.; MOTA-SANTOS, C. M.; CARVALHO NETO, A. De operárias a abelhas rainhas: obstáculos que impactam a carreira das jornalistas. *E-compós, Revista da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Comunicação*, v. 24, p. 1-20, 2021.

LITERATURA LATINO-AMERICANA E DO CARIBE EM CIÊNCIAS DA SAÚDE. Lilacs. Disponível em: <https://lilacs.bvsalud.org>. Acesso em: 18 jun. 2024.

MCKINSEY & COMPANY. *Women in the workplace*. United States: McKinsey & Company, 2016.

MEINHARD, V. R.; FARIA, J. H. de. Representatividade das mulheres na hierarquia das empresas: um estudo de caso com base no *women's empowerment principles*. *Revista Eletrônica de Ciência Administrativa*, v. 19, n. 1, p. 34-59, 2020.

MILTERSTEINER, R. K.; SANT'ANNA, A. de S.; MOURA, L. C. Liderança feminina: percepções, reflexões e desafios na administração pública. *Revista Cadernos EBAPE.BR*, v. 18, 2020.

NAÇÕES UNIDAS. *Transformando nosso mundo: a agenda 2030 para o desenvolvimento sustentável*. Genebra; Nova Iorque: Nações Unidas, 2015.

NETO, M. B. G.; GRANGEIRO, R. R.; ESNARD, C. Mulheres na academia: um estudo sobre o fenômeno *queen bee*. *Gestão Humana e Social*, v. 23, n. 2, p. 1-30, 2020.

NUNES, K. K.; LIMA, A. P. de. Piso pegajoso, teto de vidro e abelha rainha: a tripla barreira imposta pela economia sexista. *Research, Society and Development*, v. 10, n. 8, p. 1-8, 2021.

PRONI, T. T. da R. W.; PRONI, M. W. Discriminação de gênero e grandes empresas no Brasil. *Revista Estudos Feministas*, v. 26, n. 1, p. 1-21, 2018.

RIBEIRO, L. Polícia militar é lugar de mulher? *Revista Estudos Feministas*, v. 26, n. 1, p. 1-15, 2018.

RHODE, D. L. Diversity and gender equity in legal practice. *University of Cincinnati Law Review*, v. 82, i. 3, p. 871-900, 2018.

RODRIGUES, H. W.; GRUBBA, L. S. *Pesquisa jurídica aplicada*. Florianópolis: Habitus, 2023.

SAVONE, M.; RODRIGUES, M. Feminino: o caminho para a igualdade de oportunidades de trabalho. *Revista de Carreiras e Pessoas*, v. 12, 2022.

SCIENTIFIC ELETRONIC LIBRARY ONLINE. SciELO. Disponível em: [www.scielo.br](http://www.scielo.br). Acesso em: 18 jun. 2024.

SINGH, V.; VINNICOMBE, S.; JAMES, K. Constructing a professional identity: how young female managers use role models. *Women in Management Review*, v. 21, n. 1, p. 67-81, 2006.

SISTEMA REGIONAL DE INFORMACIÓN EN LÍNEA PARA REVISTAS CIENTÍFICAS DE AMÉRICA LATINA, EL CARIBE, ESPAÑA Y PORTUGAL. Latindex. Disponível em: <https://latindex.org/latindex/inicio>. Acesso em: 18 jun. 2024.



SOBCZAK, A. The queen bee syndrome. The paradox of women discrimination on the labour market. *Journal of Gender and Power*, v. 9, n. 1, p. 52-61, 2018.

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 e 2010. *Organizações & Sociedade*, v. 20, n. 67, p. 603-621, 2013.

STAINES, G.; JAYARATNE, T. E.; TAVRIS, C. The queen bee syndrome. *Psychology Today*, v. 7, n. 8, p. 55-60, 1974.

STEINER, L. Glassy architectures in journalism. In: CARTER, C.; STEINER, L.; McLAUGHLIN, L. (org.). *The routledge companion to media and gender*. London: New York: Routledge, 2014. p. 620-631.

THE LAW SOCIETY OF ENGLAND AND WALES. *Advocating for chance: transforming the future of legal profession through greater gender equality*. England: The Law Society, 2019.

TRIGUERO-SÁNCHEZ, R.; PEÑA-VINCES, J.; GUILLEN, J. Como melhorar o desempenho da empresa por meio da diversidade de colaboradores e da cultura organizacional. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, v. 20, n. 3, p. 378-400, 2018.

VARGAS, T. She coined the term 'glass ceiling.' She fears it will outlive her. *Washington Post*, 1º Mar. 2018. Disponível em: <https://www.washingtonpost.com/news/retropolis/wp/2018/03/01/she-coined-the-phrase-glass-ceiling-she-didnt-expect-it-to-outlive-her/>. Acesso em: 24 out. 2024.

VAZ, D. V. O teto de vidro nas organizações públicas: evidências para o Brasil. *Economia e Sociedade*, Campinas, v. 22, n. 3, p. 765-790, 2013.

WALD, P. M. Myths about women's careers in Law. *University of Baltimore Journal of International Law*, v. 2, p. 1-16, 2013/2014.

### Leilane Serratine Grubba

Doutora em Direito (PPGD/UFSC). Mestra em Direito (UFSC). Mestra em Ciências Humanas (UFFS). Graduada em Direito (Cesusc). Docente da Escola de Direito, do Mestrado em Direito e do Mestrado em Psicologia da Atitus Educação.

Universidade Federal de Santa Catarina

Florianópolis, Santa Catarina, Brasil

E-mail: leilane.grubba@atitus.edu.br

### Equipe editorial

Editor Acadêmico Felipe Chiarello de Souza Pinto

Editor Executivo Marco Antonio Loschiavo Leme de Barros

### Produção editorial

Coordenação Editorial Andréia Ferreira Cominetti

Preparação de texto Mônica de Aguiar Rocha

Diagramação Libro Comunicação

Revisão Vera Ayres

