

# AFINAL, AVANÇAMOS OU INTERROMPEMOS AS INVESTIGAÇÕES SOBRE O FENÔMENO ABELHA RAINHA?

FINALLY, DO WE ADVANCE OR STOP THE RESEARCH  
ON THE QUEEN BEE PHENOMENON?

REBECA DA ROCHA GRANGEIRO  
rebeca.grangeiro@ufca.edu.br

MANOEL BASTOS GOMES NETO  
neto26bastos@gmail.com

## RESUMO

O presente estudo buscou identificar e analisar de modo sistemático a produção científica sobre Fenômeno Abelha Rainha (FAR). Foram identificados 60 trabalhos que abordaram a metáfora, disponibilizados em seis bases de dados. A produção científica foi analisada com base em técnicas bibliométricas, análises quantitativas e de conteúdo. Nota-se que os estudos estão concentrados entre países, autores, instituições e periódicos europeus ou da América do Norte. Os achados apontam amadurecimento dos estudos que deslocaram a responsabilidade pelo fenômeno da mulher para as organizações masculinas, oportunidades limitadas e experiências de discriminação. As discussões apresentadas são úteis a pesquisadores(as) que estudam gênero e às organizações, pois remetem à cultura, políticas e práticas pouco acolhedoras às mulheres e suas ambições profissionais. Apesar do uso frequente do título Abelha Rainha com o intuito de desabonar a imagem das mulheres, sugerimos ampliação dos estudos sobre o fenômeno dadas as lacunas encontradas.

**Palavras-chave:** Fenômeno Queen Bee; Ameaça de Gênero; Organizações masculinizadas; Relação Entre Mulheres.

## ABSTRACT

*The present study identifies and analyzes the systematic way of scientific production on the Queen Bee Phenomenon (QBP). Applied the inclusion and exclusion criteria, 60 papers that address the metaphor were identified, and they were available in six databases. The data were analyzed based on bibliometric techniques, quantitative and content analysis. The findings point to maturing studies that have shifted the responsibility for the phenomenon from women to male organizations, limited opportunities and experiences of discrimination. The presented discussions are useful for gender researchers and for organizations and managers, as they refer to the organizational culture, policies and practices unwelcoming for women and their professional ambitions. Despite the*

frequent use of the title *Queen Bee* in order to damaging the image of women, we suggest the development of studies on the phenomenon given the founded gaps.

**Keywords:** *Queen Bee Phenomenon; Systematic Review; Gender Threat; Male Organizations; Women's Relationship.*

## 1 INTRODUÇÃO

A síndrome da Abelha Rainha foi citada na literatura pela primeira vez no *Journal Psychology Today*, por Staines, Tavis e Jayaratne (1974). Os autores sugeriram que mulheres que alcançaram sucesso profissional e social, com destaque no mundo do trabalho e na gestão familiar, reforçam a discriminação, por meio dos estereótipos de gênero direcionados às colegas do sexo feminino. Elas são, assim, responsáveis pela baixa mobilidade ascendente de outras mulheres. Os estudos iniciais apontaram que as mulheres em cargos de chefia preferiam seus *status* único, e que não estavam dispostas a ajudar no avanço de outras mulheres (Cooper, 1997). Ainda, citavam as mulheres como seus próprios piores inimigos (Ellemers et al., 2012), descrevendo-as como anti-feministas, conservadoras e que se opõem ativamente às mudanças nos papéis sexuais (Rindfleisch, 2000).

Em entrevista para *The Atlantic Magazine*, Travis (a segunda autora do artigo seminal sobre o fenômeno) lamenta que o título atraente tenha sido mal interpretado e usado contra as próprias mulheres (Khazan, 2017). Referindo-se ao arrependimento de Travis, Faniko et al. (2021) anunciam a necessidade de revisão do termo Abelha Rainha e da sua substituição por distanciamento do auto grupo (*Self-Group Distancing*). Outrossim, levando em consideração o modo como os textos pioneiros sobre FAR classificavam as mulheres que conseguiam alcançar altos postos da hierarquia organizacional, Mavin (2008, 2006) denunciou que os estudos sobre gênero não deveriam apontar as mulheres como culpadas pela baixa representatividade feminina em postos de alta responsabilidade. A autora sugere que estruturas e práticas organizacionais sejam exploradas, a fim de se encontrar indícios dos motivos que desencorajam as mulheres a assumir altos postos de comando.

As críticas apontadas por Mavin (2006, 2008) bem como a recomendação de Faniko et al. (2021) de substituição do termo FAR por self-group distancing nos motivou a propor uma revisão criteriosa dos artigos científicos que abordam o tema. Acredita-se que uma revisão sistemática da produção científica sobre o FAR permitirá reunir argumentos (que justifiquem ou) a fim de justificar a decisão por interromper ou dar continuidade aos estudos que abordam o tema. Assim, o presente estudo tem como objetivo realizar revisão da produção científica sobre o Fenômeno Abelha Rainha (FAR).

A fim de alcançar este objetivo, são apresentados seis objetivos específicos que orientam esta pesquisa: i) avaliar a evolução das publicações científicas sobre FAR; ii) identificar as estratégias metodológicas adotadas nos estudos; iii) detectar as temáticas que são abordadas nos estudos sobre o fenômeno; iv) verificar quais as explicações utilizadas para existência do fenômeno; v) compreender quais comportamentos são atribuídos às mulheres Abelhas Rainhas; vi) investigar quais as conclusões sobre a existência do fenômeno.

Por meio de busca nas bases Scopus, Web of Science, PubMed, LILACS, Scielo e Index Psi foram encontrados estudos teóricos relevante sobre a temática (e.g. Derks, Van Laar, & Ellemers, 2016), porém não foram encontrados registros de trabalhos que tenham realizado revisões especificamente da literatura existente sobre o fenômeno, justificando a originalidade deste estudo.

Revisões da literatura fomentam o desenvolvimento da base de conhecimento de um determinado campo ou fenômeno, utilizando-se de procedimentos organizados, transparentes e replicáveis (Paul & Criado, 2020). Assim, esse estudo possui implicações teóricas e práticas, ao organizar e apresentar dados que dão suporte a estudos futuros sobre o FAR, fornecendo um panorama sobre como mulheres em cargos de liderança impactam na carreira de suas colegas; o papel do gênero nas relações de trabalho e no desenvolvimento de ações voltada a atuação da mulher no ambiente de trabalho. O estudo também discute sobre estruturas, práticas e políticas organizacionais que (re)produzem barreiras de gênero.

## 2 MÉTODO

As revisões auxiliam na apresentação e sistematização de resultados de diferentes fontes originais, explicando as principais dimensões, métodos, conceitos, achados, contradições, limitações e suposições, além de auxiliar no desenvolvimento de novas e interessantes questões de pesquisas (Post, Sarala, Gatrell, & Prescott, 2020). Esse trabalho fornece uma visão da literatura produzida sobre o FAR, sob a perspectiva de diferentes áreas do conhecimento da Gestão e Psicologia. Para tal, seguimos a estrutura proposta por Tranfield et al. (2003): i) planejamento da revisão (identificação da necessidade, seleção das questões de pesquisas, termos de buscas bases de dados e protocolo, termos de inclusão/exclusão); ii) realização da revisão (seleção dos estudos, filtragem da base e avaliação dos trabalhos); iii) síntese e recomendações das descobertas.

### 2.1 Planejamento da revisão

Tranfield et al. (2003) recomendam que, inicialmente, os pesquisadores identifiquem a relevância da temática e o tamanho da literatura disponível. Embora o FAR venha sendo discutido há aproximadamente quatro décadas em estudos sobre gênero nas organizações, não foi encontrado na literatura nenhum outro estudo voltado à sistematização das pesquisas sobre o fenômeno. Para atender os objetivos específicos foram utilizados os seguintes termos de busca: "Queen bee" AND "Gender"; "Queen bee" AND "Stereotype"; "Queen bee" AND "Implicit bias"; "Queen bee" AND "Women in leadership"; "Queen bee" AND "Women"; "Queen bee" AND "Work". Visando uma maior amplitude da literatura, foram utilizadas seis bases de dados: Scopus, Web of Science, PubMed, LILACS, Scielo e Index Psi.

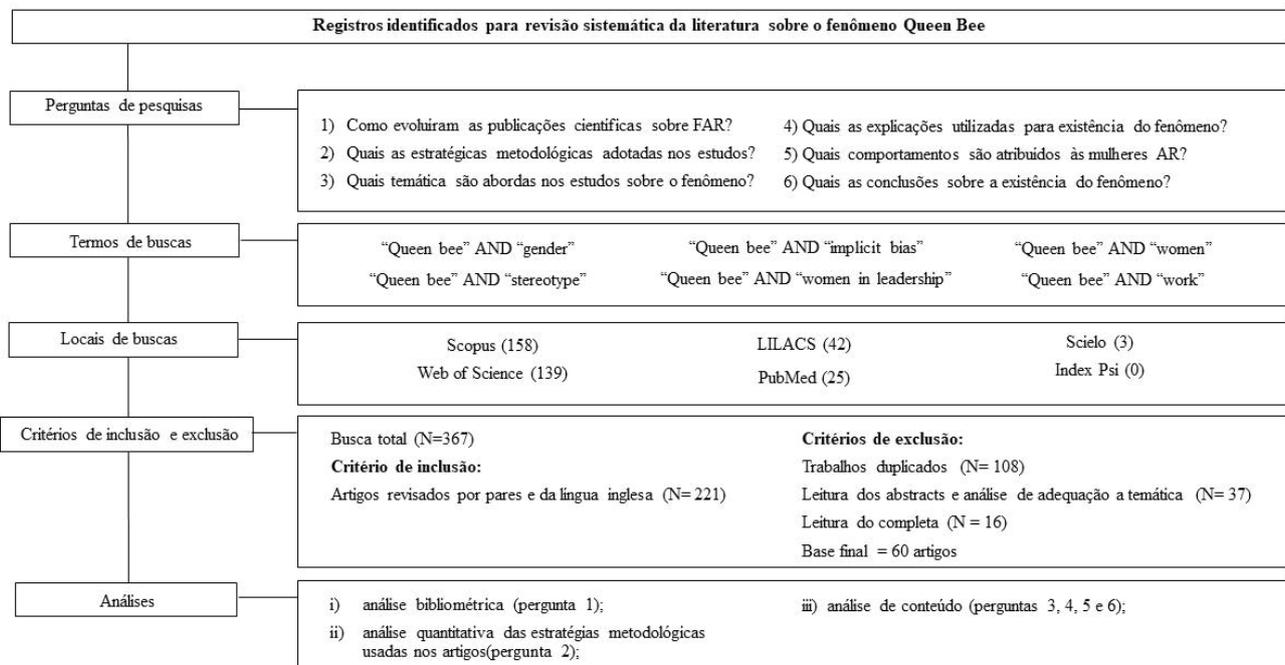
Após a definição dos termos de busca e das bases, o protocolo de análise dos dados foi definido em três etapas a fim de alcançar os objetivos deste estudo: i) análise bibliométrica (evolução histórica, principais autores, instituições, periódicos e países); ii) análise quantitativa das estratégias metodológicas utilizadas pelos artigos; iii) análise de conteúdo (temáticas abordadas; definição do fenômeno, justificativa e conclusão sobre a existência ou não do fenômeno).

## 2.2 Realização da revisão

Foram considerados todos os trabalhos publicados até 2021. Os termos de busca foram pesquisados nos campos: título, resumo e palavras-chave das bases, resultando em uma amostra inicial de 367 trabalhos nas seis bases de dados. Os critérios para inclusão de trabalhos foram: i) documentos do tipo artigos, por apresentarem resultados validados e documentos revisados por pares; ii) publicações na língua inglesa, visando evitar viés de idioma ou preferência por idiomas específicos, essas restrições mantiveram 221 documentos na análise.

Em seguida, os dados foram mesclados com o uso do software Bibliometrics no R e após exclusão dos trabalhos duplicados restaram 108 trabalhos. Os artigos passaram por uma triagem, onde os autores leram o título, resumo e palavras-chave para identificar se eles realmente abordavam o FAR como metáfora de discriminação de gênero. Nesta etapa 37 trabalhos foram excluídos por serem da área de ciências biológicas e/ou não abordarem a metáfora no contexto organizacional, resultando em uma amostra de 76 trabalhos. Posteriormente, os autores realizaram a leitura completa dos trabalhos, o que resultou na exclusão de 16 trabalhos. Os três critérios para exclusão foram: i) obras não localizadas, mesmo depois de solicitadas por email para autores, o que impossibilitou leitura e análise completa dos artigos; ii) trabalhos em outros idiomas, que não o inglês e português, e em formato de capítulo de livros, mesmo com a definição dos critérios na seleção da base; iii) trabalhos que não discutiam ou apresentavam resultados sobre o fenômeno, embora contivesse o termo Abelha Rainha. Assim, a amostra final é composta de 60 artigos e as etapas cumpridas para alcançá-la são apresentadas na Figura 1.

**Figura 1:** Diagrama de fluxo do PRISMA



## 2.3 Síntese e recomendações das descobertas

Tranfield et al. (2003) ressaltam que uma revisão deve apresentar os resultados em duas fases. A primeira diz respeito a uma análise de cunho descritivo, para a qual foram realizadas análises bibliométricas. Com o auxílio do software Microsoft Excel® e do software VOSviewer foram identificados a evolução quantitativa da produção científica por ano; os periódicos que mais publicaram; as instituições e países mais produtivos; e, os autores que mais publicam sobre o tema.

A segunda fase apontada por Tranfield et al. (2003) possui caráter explicativo. De modo que os resultados foram sistematizados, por meio da identificação do que já é conhecido, das contribuições centrais, dos principais achados e da evolução das discussões, evidenciando o consenso entre os trabalhos e os temas emergentes. Para isso, foi utilizado o software Microsoft Excel® para análise das metodologias adotadas, com destaque para a natureza do método utilizado, característica da amostra e ambiente organizacional estudados.

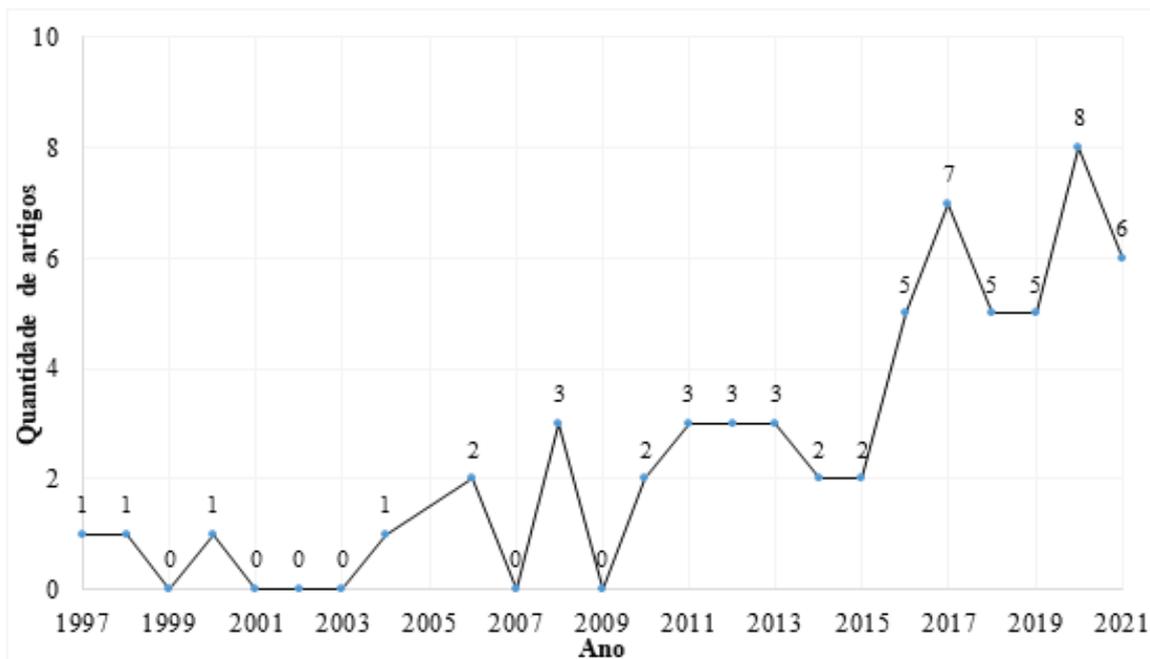
Para o exame das temáticas abordadas; de como o FAR foi definido em cada estudo; da justificativa que foi dada para sua ocorrência; e da conclusão sobre a existência ou não do fenômeno, foram realizados procedimentos próprios da análise de conteúdo propostos por Bardin (2006), por meio da utilização do ATLAS.ti. Assim, foi realizada leitura flutuante dos artigos (fase1), seguida da exploração do material, que permitiu a identificação e codificação dos segmentos de conteúdo (fase 2) e o tratamento dos resultados (fase 3).

## 3 RESULTADOS

### ***Evolução das publicações científicas sobre o FAR?***

A base final possui 60 artigos, publicados em 47 periódicos diferentes, produzidos por 125 autores e coautores de 124 instituições de ensino e 24 países. Vale ressaltar que o termo Abelha Rainha foi utilizado pela primeira vez na literatura científica em 1974, no trabalho intitulado “The Queen Bee Syndrome”, escrito por Staines, Tavis e Jayaratne. Contudo, Staines et al. (1974) não se encontra indexado em nenhuma das bases selecionadas, a revista foi desativada e o artigo não foi encontrado em outros sites de busca. A Figura 2 apresenta a evolução histórica dos trabalhos sobre o FAR.

Figura 2: Evolução histórica



Dentre os artigos que compõem a base, o primeiro é da autoria de Cooper e foi publicado em 1997, "Homophily or the Queen Bee Syndrome: Female Evaluation of Female Leadership". O artigo tem como objetivo avaliar a relação entre liderança e comportamento das mulheres tradicionais e não tradicionais com suas colegas. Os resultados apontam que mulheres não tradicionais avaliam as líderes em geral e a sua própria experiência de liderança não tradicional de forma mais positiva. Enquanto mulheres tradicionais classificam as experiências de lideranças mais tradicionais de forma mais positiva. Semelhante ao trabalho de Staines et al. (1974), Cooper (1997) reforça o FAR como uma teoria da competição feminina.

Os estudos sobre o fenômeno avançaram de forma tímida até o ano de 2015, sendo marcados por alguns anos sem publicação e picos com no máximo de três trabalhos por ano. Apenas a partir de 2016, a temática apresentou cinco ou mais publicações por ano. O ano de 2020 possui o maior número de trabalhos, sendo a obra escrita por Sieweke e Santoni, "*Natural experiments in leadership research: An introduction, review, and guidelines*", a mais citada desse ano, até a data de busca da base. O ano de 2016 se destaca como o segundo mais produtivo, com oito trabalhos. A obra intitulada "*The queen bee phenomenon: Why women leaders distance themselves from junior women*", escrita por Derks B. em colaboração com Van Laar C. e Ellemers N., foi a mais citada.

Na Tabela 1 estão representados os países, os principais periódicos e as instituições mais produtivas, com base na quantidade de documentos publicados sobre a temática. Foram considerados todos os países e instituições que apresentaram três ou mais trabalhos, e periódicos com dois ou mais artigos. Vale ressaltar que os documentos podem estar relacionados a um ou mais países e instituições, a depender do número de coautores e das organizações às quais estão vinculados.

**Tabela 1:** Principais países, instituições e periódicos

<b>Crítérios</b>	<b>Resultados mais expressivos</b>	<b>N</b>
<b>Países</b>	Estados Unidos	20
	Holanda	13
	Reino Unido	8
	Canadá	6
	Bélgica	4
	Suíça	3
	Alemanha	3
<b>Instituições</b>	Leiden University	6
	Newcastle University Business School	5
	Utrecht University	4
<b>Periódicos (Impact Factor)</b>	Leadership Quarterly (IF: 6,64)	4
	Gender in Management: an International Journal (IF: 1,34)	4
	British Journal of Social Psychology (IF: 2,73)	3
	European Journal of Social Psychology (IF: 2,22)	3
	Career Development International (IF: 2,32)	2
	Frontiers In Psychology (IF: 2,99)	2
	Gender In Management (IF: 1,056)	2
	Journal Of Management (IF: 8,08)	2
Small Group Research (IF: 1,16)	2	

Fonte: Dados da Pesquisa

Os Estados Unidos são o país que mais produz sobre o fenômeno, sendo responsável por 20 trabalhos (33%) que compõem a base, seguidos por Holanda com 13 artigos (22%). Outros cinco países também se destacam com três ou mais publicações: Reino Unido (13%), Canadá (10%), Bélgica (6%), Suécia (5%) e Alemanha (5%). Vale ressaltar que a Holanda apresenta rede de colaboração com todos os outros países identificados na Tabela 1. Já os Estados Unidos possuem colaboração apenas com a Holanda e Suíça.

A base examinada é composta por pesquisadores de 124 instituições diferentes. Dentre elas, apenas três universidades apresentaram três ou mais trabalhos. Duas são holandesas, Leiden University (6) e Utrecht University (4), e uma do Reino Unido, Newcastle University Business School (5). Entre os principais periódicos, nove são responsáveis por 40% dos trabalhos que compõem a base (14). Cinco *journals* contam com duas publicações sobre a temática. Os demais trabalhos (36) foram publicados em 36 periódicos.

Entre os 125 autores, apenas 11 (9%) publicaram dois ou mais trabalhos que abordam o FAR. A quantidade de publicação dos autores mais produtivos e uma breve caracterização da autoria é apresentada na Tabela 2.

**Tabela 2:** Caracterização da autoria

<b>Autores (n=125)</b>	<b>N</b>	<b>Sexo dos autores (n=125)</b>	<b>N (%)</b>
Ellemers N.	10	Homens	32 (26%)
Derks B.	8	Mulheres	93 (74%)
Mavin S.	5	<b>Sexo do primeiro autor de cada artigo (n=60)</b>	
Van Laar C.	5	Homem	11 (18%)
Faniko K.	3	Mulher	49 (82%)
Aquino K.	2	<b>Número de autores por trabalho (n=60)</b>	
Groot K.	2	Autoria única	9 (17%)
Napier J. L.	2	Dois autores	24 (40%)
Schieman S.	2	Três autores	15 (25%)
Sheppard L. D.	2	Quatro autores	8 (13%)
Vial A. C.	2	Cinco ou mais autores	4 (5%)

Fonte: Dados da Pesquisa

Observa-se a tendência de estudos com dois ou três autores por trabalho (65%). Nota-se predominância de pesquisadoras em qualquer ordem de autoria do artigo (74%) e como primeiras autoras (82%). Ainda, 50% dos artigos foram escritos exclusivamente por mulheres, enquanto 5% foram escritos exclusivamente por homens. Entre as autoras, destaca-se Ellemers N. com 13 trabalhos (22%), o primeiro publicado em 2004, nomeado *"The underrepresentation of women in science: Differential commitment or the Queen Bee syndrome?"*. O artigo aponta que as mulheres docentes se descreveram com traços masculinos, avaliaram suas alunas como menos comprometidas com o trabalho e endossam percepções estereotipadas de gênero.

A segunda autora mais produtiva é Derks B. com 8 artigos. Assim como Ellemers, vinculada à Utrecht University. Elas possuem co-autoria em oito trabalhos. A primeira colaboração e de maior impacto, de 2011, foi *"Do sexist organizational cultures create the Queen Bee?"*. Esse trabalho é pioneiro na discussão do fenômeno como uma resposta de mobilidade individual das mulheres que enfrentam discriminação de gênero no ambiente de trabalho. A colaboração mais recente, publicada em 2021, *"The Queen Bee phenomenon in Academia 15 years after: Does it still exist, and if so, why?"*, replicou o trabalho de 2004 e investigou se o fenômeno ainda é encontrado entre as gerações atuais de acadêmicos. Os resultados reforçam os achados do primeiro estudo, afirmando que as docentes subestimam o engajamento na carreira de colegas juniores e se auto-descrevem como mais masculinas e comprometidas. Ellemers também apresenta colaboração frequente com Faniko K., Groot K. e Van Laar C.

A parceria estabelecida por Sheppard L. D. e Aquino K. gerou dois trabalhos sobre o fenômeno. O primeiro foi publicado em 2013, nomeado *"Much Ado About Nothing? Observers' Problematization of Women's Same-Sex Conflict at Work"*. Os achados apontam que o conflito mulher-mulher provoca avaliações mais negativas que o conflito entre dois homens ou entre homem-mulher. Tais conflitos são percebidos como menos prováveis de serem solucionados e reduzem as chances de mulheres trabalharem juntas de forma produtiva no futuro. O segundo, de 2017, *"Sisters at Arms: A Theory of Female Same-Sex Conflict and Its Problematization in Organizations"*, busca explicar, com base nas teorias de comparação social e distanciamento dentro do grupo, porque os conflitos entre mulheres no ambiente de trabalho são vistos como mais problemáticos por terceiros.

Napier J. L. e Vial A. C. também possuem dois trabalhos em co-autoria. O primeiro, de 2016, *"A bed of thorns: Female leaders and the self-reinforcing cycle of illegitimacy"*, analisa a dificuldade que as mulheres possuem em legitimar o *status* liderança para os subordinados, bem como consequências da ilegitimidade para o contexto organizacional. O segundo trabalho foi publicado em 2017, *"High power mindsets reduce gender identification and benevolent sexism among women (But not men)"*. O artigo apresenta que as mulheres relataram níveis mais baixos de identificação de gênero em momentos que se sentiram impotentes, e em momentos de poder elas endossam menos o sexismo benevolente. Por sua vez, Mavin S. e Schieman S. não apresentaram colaboração com nenhum dos outros autores da tabela.

A Tabela 3 apresenta uma visão geral dos artigos de maior impacto, considerados aqueles que apresentam 80 ou mais citações. Observa-se que os seis trabalhos foram elaborados pelas autoras mais produtivas e se caracterizam como estudos teóricos (n=3) ou por utilizar abordagem quantitativa (n=3). Esses estudos apresentam como objetivo examinar as possíveis razões pelas quais as mulheres ainda são subrepresentadas em posições de comando e por que elas adotam o comportamento Abelha Rainha; visam fornecer uma crítica conceitual, desafiando suposições e contradições inerentes ao rótulo Abelha Rainha; mostrar que o FAR é uma consequência da discriminação de gênero no local de trabalho, e que a atuação de mulheres em cargos de chefia por si só não ajuda a resolver os problemas que essas mulheres encontram.

**Tabela 3:** Trabalhos de maiores impactos

No. de citação	Autores	Artigo	Revista
190	Ellemers et al. (2004)	The underrepresentation of women in science differential commitment or the queen bee syndrome	British Journal of Social Psychology
117	Derks et al. (2011)	Do sexist organizational cultures create the queen bee	British Journal of Social Psychology
110	Mavin (2008)	Queen bees wannabees and afraid to bees no more best enemies for women in management	British Journal of Management
107	Derks et al. (2016)	The queen bee phenomenon why women leaders distance themselves from junior women	The Leadership Quarterly
86	Derks et al. (2011b)	Gender-Bias Primes Elicit Queen-Bee Responses Among Senior Policewomen	Psychological Science
82	Ellemers et al. (2012)	Women in high places when and why promoting women into top positions can harm them individually or as a group and how to prevent this	Research in Organizational Behavior

Fonte: Dados da Pesquisa

Apenas três estudos destacam suas limitações e apontam algumas sugestões de estudos futuros, a saber: i) questionar a maneira pela qual a ordem social, baseada no privilégio de gênero, perpetua e apresenta as mulheres como “melhores inimigas”, e buscar encontrar mudanças resultantes (Mavin, 2008); ii) realizar pesquisas experimentais ou longitudinais para estabelecer de forma mais assertiva a direção causal da relação entre a identificação de gênero no início da carreira, a discriminação de gênero experimentada e o desenvolvimento do FAR (Derks et al., 2011a); iii) testar se e como mudar a confiança nas expectativas de liderança de gênero pode efetivamente reduzir as experiências de discriminação para as mulheres no trabalho (Ellemers et al., 2012).

### ***Estratégias metodológicas adotadas nos estudos do FAR***

Observa-se, na produção sobre o FAR, a predominância de trabalhos quantitativos (52%), seguido por trabalhos teóricos (23%) e estudos qualitativos (22%). O método quanti-quali é empregado por um artigo e a Revisão de Literatura também. Conforme indicação APA (2019), foram separados os artigos teóricos de artigo de revisão. Para a avaliação das amostras foram considerados apenas os trabalhos empíricos. Vale ressaltar que quando o trabalho empírico apresentava mais de um estudo, foram contabilizadas as amostras de cada estudo separadamente, totalizando 55 amostras, conforme apresentado na Tabela 4.

**Tabela 4:** Análise metodológica

<b>Metodologia</b>		<b>Tamanho das amostras (n=55)</b>		<b>N</b>
	Teórico	14	Até 50	16
Empírico	Quantitativo	31	Maior 50 e menor que 100	6
	Qualitativo	13	Maior de 100 e menor 500	21
	Método misto	1	Maior de 500 menor que 1000	1
Revisão da literatura		1	Maior que 1000	4
<b>Nacionalidade das amostras (n=55)</b>			Bancos de dados	7
Estados Unidos		20	<b>Área/Setor das amostras (n=55)</b>	<b>N</b>
	Holanda	3	Diversos setores	21
	Não detalha	3	Acadêmico	5
	Suíça	4	Saúde	4
	África do Sul	2	Estudantes	6
	Turquia	2	Privado	2
	Vários países	3	Público	4
	Albânia	1	Militar	1
	Arábia Saudita	1	Militar	1
	França	1	TI	1
	Austrália	2	Advocacia	1
	Bélgica	1	Bancário	1
	Brasil	2	Esportivo	1
	Canadá	1	Negócios	1
	China	1	Serviço	1
	Dinamarca	1	Não detalha	6
	Espanha	1	<b>Posição hierárquica das amostras (n=55)</b>	<b>N</b>
	Índia	1	Posição de lideranças/administrativa	15
	Itália	1	Posições médias e iniciantes	6
	Nova Zelândia	1	Diversas posições (nível alta, médio e baixo)	32
	Paquistão	1	Não detalha	2
	Reino Unido	2		
<b>Sexo das amostras (n=55)</b>				
Apenas mulheres		27	Homens e mulheres	28

Fonte: Dados da Pesquisa

Percebe-se maior quantidade de amostras dos Estados Unidos (33%). Três trabalhos (5%) apresentaram amostra que congrega vários países. Evtushenko e Gastner (2020) analisaram a posição das mulheres na rede de membros do conselho de 36 mil empresas negociadas em bolsas de valores de todo o mundo; Lössbroek e Radl (2019) examinaram as diferenças de gênero na participação de funcionários, com idade mais avançada, em treinamento de nove países europeus; e Corwin, Loncarich &, Ridge (2021) que investigaram o papel da atuação feminina de promoção de outras colegas.

Os trabalhos analisados apresentaram tamanhos variados de amostras, sendo que 38% dos artigos apresentaram amostra de 100 a 500 respondentes. Os artigos priorizam amostras heterogêneas, com profissionais de diferentes níveis hierárquicos. Em segunda posição estão os artigos com amostras exclusivas de participantes em cargos de liderança, que apre-

sentam as experiências, estilos e os impactos de mulheres líderes para a organização e para outras colegas.

Referente à área analisada, 38% dos estudos utilizaram amostras com empresas de diversos setores. Por exemplo, o estudo de Lyngsie e Foss (2016), realizado com CEO e gestoras executivas de RH de organizações dinamarquesas de vários setores, avaliou e identificou uma relação positiva entre os resultados empresariais e sua composição de gênero. Ainda sobre as amostras, 50% é composta por homens e mulheres. Referente aos setores, cinco são da área acadêmica (e.g. Ellemers et al., 2004 e Faniko et al., 2021), quatro amostras do setor público (e.g. Abalkhail, 2020), três da área da saúde (e.g. Sengul et al., 2019), seis amostras são compostas por estudantes de áreas específicas (e.g. alunos de psicologia, Sterk et al., 2018) e seis não especificam a origem da amostra.

### ***Temáticas abordadas nos estudos sobre o fenômeno***

Para o exame das temáticas abordadas foram examinados os títulos e objetivos dos artigos que compõem a base. Foram criados 22 códigos a fim de auxiliar na sistematização dos títulos dos artigos para a análise. A codificação dos 55 títulos nos forneceu 158 citações. Os códigos mais frequentes se relacionam com os elementos definidores do FAR, a saber: Abelha Rainha (19), gênero (18), liderança (15), gestão (12). Por ser um fenômeno que se apresenta no contexto de trabalho, as palavras trabalho (8) e carreira (6) aparecem entre os títulos. Entre os códigos, foram identificados os nomes dos lugares que os estudos foram realizados (ex. China, Nova Zelândia, Austrália), profissões ou contextos de trabalho que foram analisados (ex. Enfermagem, Militar, Ciência). Também a metáfora Teto de Vidro, considerada a mais popular entre as metáforas de gênero (Grangeiro, Silva, & Esnard, 2021), está presente nos títulos de dois artigos examinados (e.g. Faniko et al., 2017b).

Os objetivos foram sistematizados em dez temáticas. Vale destacar que nem todos os trabalhos apresentam objetivo bem definido, em alguns casos os artigos exibem a lacuna teórica que se propõe a preencher ou o problema que buscam resolver. Além disso, alguns estudos apresentam mais de um objetivo, sendo assim, esses trabalhos foram indicados em mais de uma categoria. As temáticas que mais agruparam artigos foram: relações entre mulheres (15); experiências e desafios (11); influência do gênero na organização (10) e existência do fenômeno (9), conforme observado na Tabela 5.

**Tabela 5:** Categorização temática dos objetivos

<b>Categoria temática</b>	<b>n</b>
Relação entre mulheres	15
Experiências e desafios femininos	11
Influência do gênero nas organizações	10
Existência do fenômeno	9
Mecanismos psicológicos subjacentes ao FAR	6
Impacto da liderança feminina	6
Impactos do fenômeno	5
Educação para o empoderamento	1
Baixa representatividade de mulheres em postos de liderança	1
Mulheres e <i>networks</i>	1

Fonte: Dados da Pesquisa

***Comportamentos atribuídos as mulheres Abelhas Rainhas, explicações e conclusões sobre a existência do fenômeno***

A leitura atenta dos trabalhos que compõem a base na sua integralidade, permitiu-nos organizá-los em função de: i) explicação oferecida pelos estudos para a existência do FAR; ii) comportamentos atribuídos a mulheres líderes que aderem ao fenômeno, iii) se os artigos apontam para existência do fenômeno; e iv) se o fenômeno é abordado como questão principal ou secundária do estudo, conforme sintetizado na Tabela 6.

**Tabela 6:** FAR na literatura: comportamento e explicações pontuadas

<b>Explicação para existência do fenômeno</b>	<b>N</b>	<b>Comportamentos das mulheres Abelhas Rainhas citados nos trabalhos</b>	<b>N</b>
Resposta à ameaça de identidade social e da experiência de discriminação	16	Distanciamento ou baixa identificação	40
Resposta à experiência de discriminação	10	Masculinidade	33
Resposta à ameaça de identidade social	9	Negação da discriminação	22
Respostas aos sistemas de gênero incorporado na organização	4	Maior comprometimento/engajamento/ ambição	20
Resposta à competição e falta de apoio entre as mulheres	5	Contra políticas afirmativas em favor das mulheres	13
Mulheres que visam se alinhar ao poder masculino	3	Maiores sacrifícios	12
Mulheres que são contra militância feminista	2	Deixam de ajudar outras mulheres ou impedem ativamente sua promoção	8
Mulheres que não apoiam outras mulheres	2	Defendem a meritocracia	5
Medo da competição	1	Ressaltam estereótipos negativos	4
Resposta a estrutural do tokenismo	1	Mulheres conservadoras ou que opôs-se ativamente a qualquer mudança nos papéis sexuais tradicionais	3

Mulheres que recebem recompensas psicossociais de homens de status superior quando desfavorecem outras mulheres	1	Discriminam ou têm preconceito outras mulheres	2
Não explicam	6	Desacreditam ou criticam outras colegas	2
<b>Os artigos apontam para existência do fenômeno?</b>	<b>N</b>	Antifeministas	1
Sim	49	Desleais	1
Não	3	Mal comportadas	1
Não se posicionam	8	Mulheres que competem com outras mulheres	1
<b>O trabalho aborda a metáfora como foco primária ou secundária?</b>	<b>N</b>	Não descreve	8
Primário	32		
Secundário	28		

Fonte: Dados da Pesquisa

Identificou-se que 17% dos trabalhos explicam a existência do fenômeno como uma resposta à experiência de discriminação, 15% explicam como resposta à ameaça de identidade social, e 26% justifica pelos dois motivos. Os trabalhos de Derks et al. (2011a, 2011b) foram pioneiros em apontar que as barreiras de gênero enfrentadas no ambiente organizacional e que a percepção de identidade de gênero e das expectativas estereotipadas como desvantagens tornam mais provável que mulheres com baixa identificação se voltem contra seu próprio grupo. Outros trabalhos que o seguiram explicam o fenômeno de modo semelhante (e.g Faniko et al., 2016; Faniko et al., 2017b).

Há estudos que responsabilizam as próprias mulheres pelo surgimento do fenômeno ou que o justificam como algo típico do comportamento feminino. Então, passam a imagem das mulheres como hostis, mal-comportadas, contra militância feminista, que não apoiam outras colegas e visam se alinhar ao poder masculino. Estes são trabalhos anteriores aos de Derks et al., (2011a, 2011b), a exemplo de Rindfleish (2000), realizado com mulheres da alta administração na Austrália, que apesar de indicar que 2/3 das mulheres não se encaixam como abelhas rainhas, cita o comportamento anti-feministas como traço do FAR. Rindfleish (2000) investigou as opiniões sobre as barreiras enfrentadas na gestão por essas mulheres e a vontade de ajudar outras colegas. Identificou-se que nem todas as líderes se sentem motivadas a apoiar outras mulheres no ambiente de trabalho.

Os trabalhos sobre o fenômeno costumam citar mais de um comportamento das mulheres Abelhas Rainhas, por isso a soma das frequências dos comportamentos apresentados na Tabela 5 supera a quantidade de artigos da base. O comportamento de distanciamento e baixa identificação é citado em 65% dos trabalhos (e.g Kaiser & Spalding, 2015), seguidos pela auto-descrição masculina (55%) (e.g Mavin, 2006a, 2006b), negação da discriminação de gênero (36%) (e.g Derks et al., 2011b), maior comprometimento com a carreira (33%) (e.g Ellemers et al., 2004) e posicionamento contrário às políticas afirmativas (22%) (e.g Faniko et al., 2017b). Alguns comportamentos foram citados apenas uma vez, a saber: desleais, preconceituosas, mulheres que competem com outras mulheres. Estes traços foram referenciados por Johnson e Mathur-Helm (2011) e Mavin (2006a; 2006b) que se fundamentaram nos trabalhos de Staines et al. (1973) e Abramson (1975) para fazer tais afirmações.

Aproximadamente 82% dos trabalhos concluem sobre a existência do fenômeno, enquanto 5% apontam que as líderes benevolentes criam oportunidades e uma condição pró-mulher no ambiente de trabalho para suas colegas (e.g Arvate et al., 2018; Dusch et al., 2014). Por fim, foram contabilizados os trabalhos que abordaram o fenômeno como foco principal (53%), avaliando sua origem, seus impactos e o comportamento das mulheres Abelhas Rainhas. Os trabalhos que utilizaram o fenômeno como foco secundário não se preocupam em descrever os comportamentos das mulheres Abelhas Rainhas (13%); não se posicionam quanto à existência ou não do fenômeno em seus resultados (13%); ou não explicam a sua existência (10%).

## 4 DISCUSSÕES E LACUNAS PERCEBIDAS

A fim de discutir os achados pertinentes ao primeiro objetivo específico, a partir de 2016 observa-se um relevante crescimento da quantidade de artigos sobre o fenômeno. Enquanto de 1997 a 2005 a média de artigos por ano é de 1,5, entre 2016 e 2021 essa média anual é quatro vezes maior. As publicações sobre o fenômeno se circunscrevem principalmente nos eixos Europa (n=31) e América do Norte (n=24), indicando que os pesquisadores e as amostras investigadas são em sua maioria destes eixos. Desse modo, um olhar de autores de outros continentes, sobre amostras diferentes se faz necessário, a fim de verificar aproximações e diferenças na forma como mulheres em postos de liderança se comportam frente a suas congêneres que estão na base da hierarquia organizacional ou no início de suas carreiras.

As publicações dos Estados Unidos são pulverizadas entre vários(as) pesquisadores(as). Enquanto a Holanda se apresenta como um polo de estudos sobre o fenômeno. Este país possui publicações que verificam empiricamente a presença do fenômeno (e.g Derks et al., 2011a,b) e textos teóricos que buscam esclarecer a natureza do fenômeno e apresentar seus mecanismos (e.g Derks et al., 2016). Outras características das publicações de origem holandesa reforçam a relevância do país para a produção sobre o fenômeno queen bee: i) o país conta com três das dez autoras mais produtivas sobre FAR; ii) entre os seis estudos de maior impacto, cinco possuem autoria holandesa; iii) os artigos desta nacionalidade estão entre os que mais são citados conjuntamente por um terceiro (e.g Ellemers et al 2004; Derks et al., 2011a,b, 2016). Ainda, a proeminência de artigos na Holanda, Bélgica e Suíça pode ser reflexo de incentivos e preocupações relacionadas às questões de gênero, pois segundo o *Human Development Indices (2019)*, esses países estão entre os 10 países com menor índice de desigualdade de gênero.

Não obstante a produção científica em periódicos acadêmicos revisados por pares, de um modo geral, seja predominantemente assinada por homens (Mayer & Rathmann, 2018), a produção sobre o FAR é majoritariamente de autoria de mulheres (74% no todo; 82% como primeiras autoras; 50% dos artigos com autoria unicamente feminina). A predominância de autoras pode ser explicada pelo fato de o fenômeno abordar a relação entre mulheres e identidade social, estilo de liderança, barreiras de gênero e refletir sobre estereótipos e estruturas organizacionais, questões que impactam diretamente a carreira feminina.

Os achados sobre autoria e periódicos confirmam as Leis de Lotka e Bradford. Esta aponta que existe um pequeno núcleo de periódicos responsáveis pela publicação de um grande número de artigos. *Leadership Quarterly* e *Gender in Management: an International Journal* pos-

suem cada um quatro trabalhos sobre a temática. O primeiro é um *journal* da área de ciências sociais dedicado às implicações práticas sobre liderança, o segundo publica trabalhos voltados às questões de gênero, gestão e liderança. Os periódicos *British Journal of Social Psychology* e *European Journal of Social Psychology* se dedicam a trabalhos da área da psicologia social, e apresentam três artigos cada. A Lei de Lotka também foi confirmada, pois uma pequena parcela dos autores é responsável por uma grande parte das publicações.

Quanto ao segundo objetivo específico, que se refere às escolhas metodológicas dos estudos, observou-se que alguns setores ainda muito masculinizados foram pouco explorados, como a área da tecnologia, engenharia, esportiva, militar e aeronáutica. Apesar do fenômeno investigar o comportamento de mulheres em relação a outras mulheres, Sheppard e Aquino (2017; 2013) reforçam a importância de estudos com amostras mistas e pesquisas que avaliem a competição masculina no ambiente de trabalho. Visto que estudos de gênero estão inclinados a questionar apenas o conflito entre as mulheres, naturalizam a conflito entre homem, ao mesmo tempo em que identificam as mulheres como violadoras dos estereótipos de gênero. Nessa mesma perspectiva, Faniko et al. (2016) exibem que homens em cargos de lideranças também se distanciam de seus congêneres no início da carreira, comportamento também negativo para o ambiente organizacional.

Os achados pertinentes à segunda questão de pesquisa permitem perceber que quase um quarto dos artigos que compõem a base analisada são teóricos, interpretados como indício de que para além da busca por dados empíricos, os(as) pesquisadores(as) sobre o tema se preocupam com a reflexão acerca da natureza do fenômeno e do impacto que ele possui em contextos de trabalho. Considerando que a única revisão de literatura encontrada aborda a liderança feminina e não diretamente o FAR, podemos apontar os diferentes tipos de revisão (narrativa, sistemática, meta-análise) como uma lacuna dos estudos sobre FAR.

Ainda, os resultados referentes ao segundo objetivo específico, explicitaram lacuna em relação a estudos de abordagens qualitativas e principalmente que combinem estratégias de pesquisa mistas e a necessidade de ampliar cobertura geográficas dos estudos, o que permite identificar peculiaridades do fenômeno em países com características culturais diferentes, onde os espaços sociais ocupados e conquistados pelas mulheres representam realidades diferentes daquelas predominantemente examinadas nos estudos sobre o FAR.

A análise das temáticas abordadas nos artigos, o terceiro objetivo específico, realizada por meio do exame dos títulos e dos objetivos, esclarece que os títulos não apresentam indícios ou não parecem estimular a ideia do conflito feminino. Apenas o trabalho de Sheppard e Aquino (2017), "*Sisters at Arms: A Theory of Female Same-Sex Conflict and Its Problematization in Organizations*" sugere a ideia de conflito. Contudo, com a leitura integral do artigo se percebe que ele critica o fato de o conflito entre mulheres ser mais problematizado, como se as mulheres apresentassem mais relacionamentos disfuncionais entre si, que os homens (Sheppard & Aquino, 2017).

Na categorização temática, os artigos classificados como *Relação entre Mulheres* avaliam o comportamento entre as mulheres seniores e juniores e/ou colegas do mesmo nível organizacional, bem como as expectativas e percepções que as mulheres têm umas das outras no ambiente de trabalho (e.g Abalkhail, 2020; O'Neil et al., 2018; Dusch et al., 2014). A categoria *Experiências e Desafios* compreende publicações que abordam as barreiras, os desa-

fios e as estratégias adotadas para superá-los (e.g Míldersteíner et al., 2020; Diehl et al., 2020; Vial et al., 2016). A terceira categoria temática mais identificada foi a *Influência do Gênero nas Organizações* que aborda estudos voltados a entender como o gênero influencia o convívio entre colegas, as práticas organizacionais, as relações comerciais e sociais (e.g Ellemers, 2014). Observa-se que poucos trabalhos desta categoria se aprofundaram na interseção entre classe social, raça e gênero (e.g Paustian-Underdahl et al., 2017). Os estudos que examinam a *Existência do Fenômeno* também analisam o contexto no qual ele ocorre e devido a quais razões (e.g Faniko, Ellemers & Derks, 2021; Derks et al., 2011a).

A fim de demonstrar que o FAR não se refere a um comportamento natural ou que sofre interferência de carga genética, alguns artigos aprofundam sobre os *Mecanismos Psicológicos Subjacentes ao FAR* (e.g Faniko et al., 2017a; Derks et al., 2016). Os trabalhos sobre *Impactos do Fenômeno* visam discutir a consequência de haver mulheres abelhas rainhas em postos de liderança para as carreiras de outras mulheres e para o ambiente organizacional e social (Sterk, Meeussen, & Van Laar 2018; Johnson & Mathur-Helm, 2011). Foram identificados três trabalhos que abordam estilos e traços de lideranças de mulheres, compreendendo os efeitos dessas posições para outras mulheres (e.g Siewekea & Santoni, 2020; Arvate et al., 2018). Ainda, os artigos dessa categoria refletem sobre o impacto do uso do termo abelha rainha para os estudos sobre gênero e para os avanços das mulheres em contextos de trabalho (e.g Mavin, 2008).

Por fim, temos três categorias temáticas que compreendem apenas um artigo cada. Um deles se preocupa em identificar os principais elementos de um programa de educação para empoderamento das mulheres (Longwe, 1998), outro possui como escopo central avaliar a baixa representatividade de mulheres em postos de liderança (Hekman et al., 2017), e o último visa avaliar como habilidades sociais das mulheres influenciam sua autoconfiança e capacidade de desenvolver redes que melhoram suas carreiras e como elas usam as redes para superar obstáculos (Klerk & Verreynne, 2017).

Os resultados obtidos por meio dos objetivos específicos 4, 5 e 6, percebemos o amadurecimento das pesquisas sobre o FAR. Embora 81,2% dos estudos apontem para existência do fenômeno, 75% explicam que ele ocorre como consequência de um contexto que é desfavorável às mulheres. Os artigos das duas últimas décadas reforçam que os comportamentos associados ao FAR não devem ser entendidos como características intrínsecas das mulheres, e sim como uma resposta aos sistemas de gênero incorporados na organização. Outrossim, foram raros os estudos que apontaram as abelhas rainhas como desleais, preconceituosas e competitivas com outras mulheres (e.g Johnson & Mathur-Helm, 2011; Mavin, 2006a; 2006b). Destaca-se que, Johnson e Mathur-Helm (2011) e Mavin (2006a; 2006b) não estão necessariamente de acordo com tal afirmativa, mas as citam referenciando dois textos pioneiros sobre o fenômeno (e.g Staines et al., 1973; Abramson, 1975).

O FAR oferece para os estudos que voltam o olhar para mulheres em organizações do trabalho uma perspectiva fundamentada na Psicologia Social. Assim, os estudos sobre este-reótipos de gênero e a Teoria da Ameaça de Identidade de Gênero contribuem para explicar os mecanismos psicológicos subjacentes aos comportamentos pertinentes ao FAR, a exemplo de: uso de linguagem e vestimentas que as aproxima/assemelham a homens nos mesmos postos; distanciamento físico e psicológico de outras mulheres; negação de experiências de discriminação de gênero.

Tais achados oriundos da presente revisão nos permitem depreender que a produção científica sobre FAR também se preocupa em apontar fatores centrais que desencadeiam comportamentos AR e possíveis soluções para o mesmo. As propostas não são apenas de soluções paliativas, mas de transformações radicais nas políticas e práticas organizacionais (acompanhadas de reflexões sobre as consequências de cada mudança proposta) a fim de ampliar as possibilidades de desenvolvimento profissional das mulheres.

## 5 O FAR ACENTUA A IMAGEM NEGATIVA ASSOCIADA ÀS MULHERES EM POSIÇÃO DE COMANDO?

Em consonância ao apelo de Mavin (2006, 2008), as produções científicas sobre FAR, a partir da primeira década do século XXI, ressaltam que as mulheres podem adotar estratégias coletivas ou individuais para enfrentar a ameaça de identidade social de gênero vivenciada no ambiente de trabalho. Quando o membro de um grupo desfavorecido percebe que as características típicas de seu grupo são menosprezadas, ele pode adotar duas estratégias: i) a primeira de nível coletivo, onde desenvolve ações voltadas a enfatizar os requisitos do grupo como um todo, ou ii) a segunda de nível individual, enfatiza os resultados individuais, através do distanciamento do grupo em desvantagem e da adoção de traços do grupo favorecido. Essa segunda estratégia proporciona o surgimento do fenômeno Queen Bee (Derks et al., 2016).

De modo semelhante, Shepard e Aquino (2017) explicam o surgimento do fenômeno a partir do contexto organizacional e criticam a responsabilização das próprias mulheres pela baixa representatividade feminina em altos postos. Questões de gênero impactam nas relações e interações estabelecidas nas organizações. Assim, ameaça competitiva e ameaça coletiva são apontadas como fatores determinantes no conflito e apoio entre as mulheres (Shepard & Aquino, 2017). Na ameaça competitiva, as mulheres compreendem que a elas é oferecida uma menor fatia do bolo, ou seja, os recursos organizacionais são menos acessíveis, então outra mulher pode ser percebida como alguém que pode tomar seu posto. A ameaça coletiva se direciona às profissionais que possuem menor adesão aos estereótipos de gênero associados às mulheres, pois o comportamento delas pode repercutir na imagem que se faz das mulheres como um todo. Dessa forma, perceber outras mulheres ora como “alguém que vai tomar seu lugar” ora como “alguém que vai manchar sua imagem de alguém competente” dificulta que mulheres do topo da hierarquia recompensem e promovam suas colegas (Shepard & Aquino, 2017).

Mediante os dados apresentados e discutidos na presente discussão, ainda que se reconheça a carga pejorativa que recai sobre o termo Abelha Rainha, não foi identificado na literatura sobre FAR, sobretudo na produção científica mais recente, evidências que possam suscitar o teor negativo associado ao fenômeno. O contrário, foi identificado, por meio das diferentes estratégias de análise de dados utilizadas, que i) a maior parte dos artigos explica os comportamentos presentes no fenômeno como uma estratégia psicológica diante de uma ameaça vivenciada; ii) preocupação dos(as) pesquisadores(as) em denunciar as organizações masculinistas como fomentadoras dos comportamentos típicos do FAR; iii) as publicações aprofundaram no exame da relação entre congêneres e concluíram que também há relação conflituosa entre homens, porém, diferentemente do conflito entre mulheres, ele não é problematizado, nem no contexto de trabalho, nem na mídia; iv) os artigos que formam os clusters das redes de co-cita-

ção e apresentam a estrutura intelectual da produção (Donthu et al., 2021) reproduzem os três argumentos expostos (explicação mediante mecanismos psicológicos; denúncia à organização masculina; diferente julgamento do conflito entre congêneres).

Diante disso, considera-se que a leitura superficial dos resultados de pesquisa ou apego somente ao título *queen bee* aliado ao poder de atração (fascínio) que o conflito entre mulheres gera socialmente fortalecem a carga negativa associada às mulheres líderes. Por sua vez, a literatura propõe a reflexão de quanto o exaltamento do conflito entre mulheres mantém o status quo do grupo dominante (Shepard & Aquino, 2017).

Assim, ao invés de corroborarmos com a interrupção de investigações sobre o FAR, sob pena de macularmos ainda mais a imagem de mulheres em postos de comando, ratifica-se a necessidade de que as pesquisas avancem, pois há lacunas que precisam ser investigadas. Valida-se igualmente a necessidade de atenção à divulgação da perspectiva crítica do fenômeno, para que ela não se limite à exposição dos comportamentos da mulher abelha rainha, mas que inclua esclarecimentos sobre 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.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS E ESTUDOS FUTUROS SOBRE FAR

Esse trabalho apresenta uma revisão das produções científicas sobre gênero que abordam o FAR. Os objetivos específicos elaborados para auxiliar o cumprimento do objetivo proposto foram alcançados. As análises iniciais evidenciaram que mesmo com mais de quatro décadas do surgimento da metáfora, ainda existe um número limitado de pesquisas. A temática ganhou esforços por parte dos pesquisadores a partir de 2016, e nota-se que os artigos estão concentrados em países, autores, instituições e periódicos europeus ou da América do Norte. Os estudos foram produzidos predominantemente por pesquisadoras, com destaque para Ellemers e Derks que assinam juntas oito artigos na temática, dos quais cinco estão entre os mais citados sobre o fenômeno. Observa-se uma tendência de estudos que têm como objetivo analisar a relação entre mulheres, suas experiências e desafios ao longo da carreira, e a influência do gênero nas organizações. Foi possível observar a evolução da metáfora, a qual inicialmente descrevia as mulheres como as piores inimigas no mercado de trabalho. Por sua vez, os estudos mais atuais sugerem que são as organizações masculinas, as oportunidades limitadas e as experiências de discriminação que levam ao surgimento do FAR.

Quando comparados a estudos anteriores sobre a metáfora, aqueles desenvolvidos a partir do início da década de 2010 avançam na explicação sobre o fenômeno, tiram o foco da mulher como responsável pela existência do fenômeno e pela falta de solidariedade entre elas. Acredita-se que os estudos de Derks possuem influência decisiva nessa mudança de perspectiva dos artigos. Ainda, os estudos mais recentes buscam nos contextos organizacional e social as explicações para o fenômeno e questionam a competitividade masculina. De modo que, não se julga ser a literatura científica (sobretudo a da última década) a responsável pela compreensão equivocada que se tem do fenômeno. Suspeita-se que a mídia popular tenha maior responsabilidade pelo tom pejorativo atribuído à metáfora. Por isso, aponta-se uma análise desta literatura como uma possibilidade de estudo futuro.

A partir dos achados que obtivemos com a sistematização e organização da produção científica sobre o FAR, sugerimos lacunas que precisam ser examinadas, a saber: i) setores ainda predominantemente dominados por homens que foram pouco ou nunca explorados à luz do FAR, a exemplo da indústria cinematográfica, mercado dos *gamers*, agronegócio, contextos político e bancário; ii) países marcados pelo patriarcalismo, conservadorismo e sexismo, onde os movimentos feministas e a representação feminina em cargos políticos são frágeis, pois acredita-se que assim seria possível identificar se há tendência de universalização dos traços que compõem o FAR ou de diferentes formas que o fenômeno pode assumir em função do contexto cultural no qual ele se apresenta; iii) foco na interseccionalidade, expandindo a discussão sobre raça, etnia, sexualidade e classe social, uma vez que membros de grupos minoritários, e não apenas mulheres, que almejam uma mobilidade ascendente em campos tradicionalmente dominados por membros de grupos de status mais elevado, utilizam estratégias de distanciamento (Derks et al., 2016).

Por fim, a revisão da produção científica sobre o FAR contribui com a elucidação dos avanços conceituais da temática, das lacunas metodológicas e de intersecção com outras temáticas, que uma vez investigadas podem contribuir para o desenvolvimento da metáfora. Outrossim, as discussões aqui apresentadas são caras às organizações e gestores atentos à diversidade, pois remetem à cultura, políticas e práticas organizacionais que as tornam em contextos pouco acolhedores para mulheres e sobretudo para suas ambições de desenvolvimento profissional.

## REFERÊNCIAS

- Abalkhail, J. M. (2020). Women managing women: hierarchical relationships and career impact. *Career Development International*. doi: 10.1108/CDI-01-2019-0020
- Abramson, J. 1975. *The invincible woman: Discrimination in the academic profession*. London: Jossey-Bass.
- Acker, J. (1990). Hierarchies, jobs, bodies: A theory of gendered organizations. *Gender & society*, 4(2), 139-158. doi: 10.1177/089124390004002002
- American Psychological Association (2019). *Publication Manual of the American Psychological Association, Seventh Edition (2020)*.
- Arvate, P. R., Galilea, G. W., & Todescat, I. (2018). The queen bee: A myth? The effect of top-level female leadership on subordinate females. *The Leadership Quarterly*, 29(5), 533-548. doi: 10.1016/j.leaqua.2018.03.002
- Bardin, L. (2011). *Análise de conteúdo*. São Paulo: Almedina.
- Cooper, V. W. (1997). Homophily or the queen bee syndrome: Female evaluation of female leadership. *Small Group Research*, 28(4), 483-499. doi: 10.1177/1046496497284001
- Corwin, E. S., Loncarich, H., & Ridge, J. W. (2021). What's It Like Inside the Hive? Managerial Discretion Drives TMT Gender Diversity of Women-Led Firms. *Journal of Management*. Doi: 10.1177/01492063211011755
- Derks, B., Ellemers, N., Van Laar, C., & Groot, K. (2011a). Do sexist organizational cultures create the Queen Bee?. *British Journal of Social Psychology*, 50, 519-535. doi: 10.1348/014466610X525280
- Derks, B., Van Laar, C., Ellemers, N., & Groot, K. (2011b). Gender-bias primes elicit queen bee responses among senior policewomen. *Psychological Science*, 22, 1243-1249. doi: 10.1177/0956797611417258
- Derks, B., Van Laar, C., & Ellemers, N. (2016). The queen bee phenomenon: Why women leaders distance themselves from junior women. *The Leadership Quarterly*, 27, 456- 469. doi: 10.1016/j.leaqua.2015.12.007

- Derks, B., Van Laar, C., Ellemers, N., & Raghoe, G. (2015). Extending the queen bee effect: How Hindustani workers cope with disadvantage by distancing the self from the group. *Journal of Social Issues, 71*, 476-496. doi: 10.1111/josi.12124
- Diehl, A. B., Stephenson, A. L., Dzubinski, L. M., & Wang, D. C. (2020). Measuring the invisible: Development and multi-industry validation of the Gender Bias Scale for Women Leaders. *Human Resource Development Quarterly, 31*(3), 249-280. doi: 10.1002/hrdq.21389
- Donthu, N., Kumar, S., Mukherjee, D., Pandey, N., & Lim, W. (2021). How to conduct a bibliometric analysis: An overview and guidelines. *Journal of Business Research, 133*, 285-296. doi: 10.1016/j.jbusres.2021.04.070
- Dusch, M. N., Braun, H. J., O'Sullivan, P. S., & Ascher, N. L. (2014). Perceptions of surgeons: what characteristics do women surgeons prefer in a colleague?. *The American Journal of Surgery, 208*(4), 601-604. doi: 10.1016/j.amjsurg.2014.06.005
- Eagly, A. H., & Karau, S. J. (2002). Role congruity theory of prejudice toward female leaders. *Psychological Review, 109*(3), 573. doi: 10.1037//0033-295X.109.3.573
- Eagly, A. H., & Carli, L. L. (2003). The female leadership advantage: An evaluation of the evidence. *The leadership quarterly, 14*(6), 807-834. doi: 10.1016/j.leaqua.2003.09.004
- Ellemers, N. (2014). Women at Work: How Organizational Features Impact Career Development. *Policy Insights from the Behavioral and Brain Sciences, 1* (1), 46-54. doi: 10.1177/2372732214549327
- Ellemers, N., Rink, F., Derks, B., & Ryan, M. K. (2012). Women in high places: When and why promoting women into top positions can harm them individually or as a group (and how to prevent this). *Research in Organizational Behavior, 32*, 163-187. doi: 10.1016/j.riob.2012.10.003
- Ellemers, N., Van den Heuvel, H., De Gilder, D., Maass, A., & Bonvini, A. (2004). The underrepresentation of women in science: differential commitment or the queen bee syndrome?. *British Journal of Social Psychology, 43*(3), 315-338. doi: 10.1348/0144666042037999
- Evtushenko, A., & Gastner, M. T. (2020). Beyond Fortune 500: Women in a Global Network of Directors. In International Conference on Complex Networks and Their Applications (pp. 586-598). Springer, Cham. doi: 10.1007/978-3-030-36683-4\_47
- Faniko, K., Ellemers, N., & Derks, B. (2016). Queen Bees and Alpha Males: Are successful women more competitive than successful men?. *European Journal of Social Psychology, 46*(7), 903-913. doi: 10.1002/ejsp.2198
- Faniko, K., Ellemers, N., Derks, B., & Lorenzi-Cioldi, F. (2017a). Quota women are threatening to men: Unveiling the (counter) stereotypization of beneficiaries of affirmative action policies. *Swiss Journal of Psychology, 76*, 107. doi: 10.1024/1421-0185/a000195
- Faniko, K., Ellemers, N., Derks, B., & Lorenzi-Cioldi, F. (2017b). Nothing changes, really: Why women who break through the glass ceiling end up reinforcing it. *Personality and Social Psychology Bulletin, 43*(5), 638-651. doi: 10.1177%2F0146167217695551
- Faniko, K., Ellemers, N., & Derks, B. (2021). The Queen Bee phenomenon in Academia 15 years after: Does it still exist, and if so, why?. *British Journal of Social Psychology, 60*(2), 383-399. doi: 10.1111/bjso.124084
- Grangeiro, R. R., Silva, L. E. N., & Esnard, C. (2021). I broke the glass ceiling, now what? Overview of metaphors to explain gender inequality in organizations. *International Journal of Organizational Analysis*. v. ahead-of-print, p. 638-651. <https://doi.org/10.1108/IJOA-07-2020-2281>
- Hekman, D. R., Johnson, S. K., Foo, M. D., & Yang, W. (2017). Does diversity-valuing behavior result in diminished performance ratings for non-white and female leaders?. *Academy of Management Journal, 60*(2), 771-797. doi: 10.5465/amj.2014.0538
- Johnson, Z., & Mathur-Helm, B. (2011). Experiences with queen bees: A South African study exploring the reluctance of women executives to promote other women in the workplace. *South African Journal of Business Management, 42*(4), 47-55. doi: 10.4102/sajbm.v42i4.504.
- Longwe, S. H. (1998). Education for women's empowerment or schooling for women's subordination?. *Gender & development, 6*(2), 19-26. doi: 10.1080/741922726

- Khazan, O. (2017). Why do women bully each other at work? Research suggests that conditions in the workplace might be to blame. The Atlantic.
- Klerk, S., & Verreynne, M. L. (2017). The networking practices of women managers in an emerging economy setting: negotiating institutional and social barriers. *Human Resource Management Journal*, 27(3), 477-501. doi: 10.1111/1748-8583.12151
- Lössbroek, J., & Radl, J. (2019). Teaching older workers new tricks: workplace practices and gender training differences in nine European countries. *Ageing & Society*, 39(10), 2170-2193. doi: 10.1017/S0144686X1800079X
- Lyngsie, J., & Foss, N. J. (2017). The more, the merrier? Women in top management teams and entrepreneurship in established firms. *Strategic Management Journal*, 38(3), 487-505. doi: 10.1002/smj.2510
- Mayer, S. J., & Rathmann, J. M. (2018). How does research productivity relate to gender? Analyzing gender differences for multiple publication dimensions. *Scientometrics*, 117(3), 1663-1693. doi: 10.1007/s11192-018-2933-1
- Mavin, S. (2006). Venus envy: problematizing solidarity behaviour and queen bees. *Women in Management Review*, 21, 264-276. doi: 10.1108/09649420610666579
- Mavin, S. (2006b). Venus envy 2: Sisterhood, queen bees and female misogyny in management. *Women in Management Review*, 21, 5, 349-364. doi: 10.1108/09649420610676172
- Mavin, S. (2008). Queen bees, wannabees and afraid to bees: no more 'best enemies' for women in management?. *British Journal of Management*, 19, S75-S84. doi: 10.1111/j.1467-8551.2008.00573.x
- Míltersteíner, R. K., De Oliveíra, F. B., Hryniewicz, L. G. C., Sant'anna, A. D. S., & Moura, L. C. (2020). Female leadership: perceptions, reflections, and challenges in public administration. *Cadernos EBAPE. BR*, 18(2), 406-423. doi: 10.1111 / j.1467-8551.2008.00573.x
- O'Neil, D. A., Brooks, M. E., & Hopkins, M. M. (2018). Women's roles in women's career advancement: what do women expect of each other?. *Career Development International*. 23 (3), 327-344. doi: 10.1108/CDI-10-2017-0196
- O'Neil, D. A., Hopkins, M. M., & Bilimoria, D. (2008). Women's careers at the start of the 21st century: Patterns and paradoxes. *Journal of Business Ethics*, 80(4), 727-743. doi: 10.1007/s10551-007-9465-6
- Paul, J., & Criado, A. R. (2020). The art of writing literature review: What do we know and what do we need to know?. *International Business Review*, 29(4), 101717. doi: 10.1016 / j.ibusrev.2020.101717
- Paustian Underdahl, S. C., King, E. B., Rogelberg, S. G., Kulich, C., & Gentry, W. A. (2017). Perceptions of supervisor support: Resolving paradoxical patterns across gender and race. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 90(3), 436-457. doi: 10.1111/joop.12179
- Post, C., Sarala, R., Gatrell, C., & Prescott, J. E. (2020). Advancing theory with review articles. *Journal of Management Studies*, 57(2), 351-376. doi: 10.1111/joms.12549
- Rindfleish, J. (2000). Senior management women in Australia: diverse perspectives. *Women in Management Review*. 15 (4), 172-180. doi: 10.1108/09649420010335491
- Sengul, H., Cinar, F., & Bulut, A. (2019). The perception of queen bee phenomenon in nurses; qualitative study in health sector. *Nigerian journal of clinical practice*, 22(7), 906.
- Sheppard, L. D., & Aquino, K. (2013). Much ado about nothing? Observers' problematization of women's same-sex conflict at work. *Academy of Management Perspectives*, 27(1), 52-62. doi: 10.5465/amp.2012.0005
- Sheppard, L. D., & Aquino, K. (2017). Sisters at arms: A theory of female same-sex conflict and its problematization in organizations. *Journal of Management*, 43(3), 691-715. doi: 10.1177/0149206314539348
- Sieweke, J., & Santoni, S. (2020). Natural experiments in leadership research: An introduction, review, and guidelines. *The Leadership Quarterly*, 31(1), 101338. doi: 10.17632/p3wf75ngkk.1
- Staines, G., Tavis, C., & Jayaratne, T. E. (1974). The queen bee syndrome. *Psychology Today*, 7 (8), 55-60. doi: 10.1037/ e400562009-003

- Sterk, N., Meeussen, L., & Van Laar, C. (2018). Perpetuating inequality: junior women do not see queen bee behavior as negative but are nonetheless negatively affected by it. *Frontiers in psychology, 9*, 1690. doi: 10.3389/fpsyg.2018.01690
- Tranfield, D., Denyer, D., & Smart, P. (2003). Towards a methodology for developing evidence-informed management knowledge by means of systematic review. *British journal of management, 14*(3), 207-222. doi: 10.1111/1467-8551.00375
- Vial, A. C., & Napier, J. L. (2017). High power mindsets reduce gender identification and benevolent sexism among women (but not men). *Journal of Experimental Social Psychology, 68*, 162-170. doi: 10.1016/j.jesp.2016.06.012
- Vial, A. C., Napier, J. L., & Brescoll, V. L. (2016). A bed of thorns: Female leaders and the self-reinforcing cycle of illegitimacy. *The Leadership Quarterly, 27*(3), 400-414. doi: 10.1016/j.leaqua.2015.12.004
- Webber, G. R., & Giuffre, P. (2019). Women's relationships with women at work: Barriers to solidarity. *Sociology Compass, 13*(6), 1-13, e12698. doi: 10.1111/soc4.12698