



Universidade de Brasília

Faculdade de Administração, Contabilidade, Economia e Gestão Pública

Departamento de Administração

Trabalho de Conclusão de Curso

**O PARADOXO DA MERITOCRACIA REVISITADO: AMBIENTES
MERITOCRÁTICOS E INCLUSIVOS, SEXISMO E CRENÇAS
MERITOCRÁTICAS E HIERÁRQUICAS COMO DETERMINANTES
DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO**

BRUNA CRISTINA MIRANDA QUEIROZ

Brasília

Julho de 2025

BRUNA CRISTINA MIRANDA QUEIROZ

O PARADOXO DA MERITOCRACIA REVISITADO: AMBIENTES
MERITOCRÁTICOS E INCLUSIVOS, SEXISMO E CRENÇAS
MERITOCRÁTICAS E HIERÁRQUICAS COMO DETERMINANTES
DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Trabalho de conclusão de curso apresentado a
Graduação em Administração da Universidade
de Brasília.

Orientador: Prof. Dr. Luciano Rossoni

Brasília

Julho de 2025

RESUMO

Neste estudo, investigou-se como a crença na meritocracia, a preferência pelo mérito (PMP), a orientação para dominância social (SDO) e diferentes formas de sexismo (benevolente e hostil), influenciam decisões organizacionais relacionadas à avaliação de desempenho e atribuição de recompensas, mesmo quando mulheres e homens apresentam desempenhos equivalentes. Inspirado no estudo de Castilla & Benard (2010) e apoiado em estudos recentes sobre vieses de gênero, foi conduzido um experimento aleatorizado de vinhetas com 168 participantes, divididos em dois contextos organizacionais: um enfatizando a meritocracia como critério central de justiça e outro valorizando princípios de igualdade, diversidade e inclusão. Os participantes assumiram o papel de gestores e tomaram decisões como: atribuição de bônus, indicação para promoção, expectativa de sucesso futuro e decisão de demissão. Os resultados evidenciaram que a crença no mérito, bem como níveis mais elevados de sexismo benevolente e hostil estiveram associados a menores valores de bônus atribuídos às mulheres. Por outro lado, ter a preferência por avaliações meritocráticas e reconhecer fatores estruturais como causa de sucesso estão associados a maior bônus financeiro para mulheres. Observou-se também que, em contextos organizacionais que destacam valores inclusivos, mecanismos compensatórios atrelados a crenças individuais no mérito e em hierarquias operam em favor da reprodução de desigualdades de gênero. Conclui-se que valores institucionais e crenças pessoais interagem de forma complexa, podendo reforçar vieses mesmo quando o desempenho avaliado é equivalente. O estudo contribui para a literatura ao adaptar um modelo experimental internacional ao cenário brasileiro, oferecendo reflexões sobre como valores institucionais e crenças pessoais interagem para reproduzir vieses de gênero no contexto nacional.

Palavras-chave: Meritocracia; Sexismo; Avaliação de desempenho; Dominância social; Bônus.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	5
2.1 MERITOCRACIA COMO UM IDEAL DE JUSTIÇA	8
2.2 MERITOCRACIA COMO CRENÇA HIERARQUIZANTE	9
2.3 SEXISMO E AVALIAÇÃO MERITOCRÁTICA	11
3. HIPÓTESES DE PESQUISA	13
4. METODOLOGIA	19
4.1 DESENHO DA PESQUISA	19
4.2 DADOS E AMOSTRA.....	21
4.3 VARIÁVEL DEPENDENTE	21
4.4 CHECAGEM DE TRATAMENTO	22
4.5 VARIÁVEIS INDEPENDENTES.....	23
4.4 VARIÁVEIS DE CONTROLE	26
4.5 ESTRATÉGIA ANALÍTICA	26
5. RESULTADOS.....	27
6. DISCUSSÃO	38
6.1 IMPLICAÇÕES TEÓRICAS E PRÁTICAS	38
6.2 LIMITAÇÕES E SUGESTÕES PARA ESTUDOS FUTUROS	40
6.3 CONCLUSÃO	40

1. INTRODUÇÃO

A meritocracia é frequentemente defendida como um princípio de justiça e igualdade, ao partir da premissa que recompensas e oportunidades dever ser distribuídas exclusivamente com base no esforço e no desempenho individual (Son Hing *et al.*, 2011). Fundamentada na lógica da justiça distributiva, essa concepção busca legitimar diferenças de resultados ao vinculá-las diretamente às contribuições individuais de cada pessoa, desconsiderando fatores externos, que são essenciais (Bobocel *et al.*, 1998; Son Hing *et al.*, 2011). Apesar do conceito ser um apelo por justiça e neutralidade, essa perspectiva ignora aspectos estruturais fundamentais, como desigualdades de gênero, raça e origem social, que historicamente moldam o acesso a oportunidades (Son Hing *et al.*, 2011; Trevisan *et al.*, 2022). Dessa forma, ao assumir que todos competem em condições equivalentes, a meritocracia tende a ignorar barreiras sociais enraizadas, correndo o risco de legitimar e até reforçar desigualdades pré-existentes na sociedade.

Pode-se dizer, a partir desse conceito, que a meritocracia não apenas funciona como um princípio de justiça distributiva, mas também pode ser compreendida como uma crença hierarquizante. Nesse sentido, ao atribuir exclusivamente ao mérito individual a explicação para diferenças de status e recompensas, ela tende a legitimar desigualdades estruturais já existentes, neutralizando hierarquias sociais e tornando mais aceitáveis as disparidades entre grupos (Sidanius & Pratto, 1999; Son Hing *et al.*, 2011). Essa função legitimadora transforma a meritocracia em um mito que justifica a manutenção de privilégios e reforça o *status quo*, ao mesmo tempo que esconde os efeitos de fatores históricos que afetam o acesso equitativo a oportunidades.

Ao compreendermos essas questões, em especial a forma como a meritocracia atua como mito legitimador das hierarquias sociais, emergem também discussões sobre desigualdades estruturais, como o sexismo. O sexismo pode ser entendido como um conjunto de crenças, estereótipos e práticas que colocam as mulheres em posição de subordinação ou menor valor social, ele atua de maneira profunda e persistente nas organizações (Glick *et al.*, 1996; Whisenant *et al.*, 2014). Essas manifestações podem ocorrer de forma aberta, como no sexismo hostil, ou de modo sutil, como no sexismo benevolente, que aparenta ser protetivo, mas que, na prática, reforça papéis tradicionais de gênero e limita a autonomia feminina (Glick *et al.*, 1996).

Com base nos conceitos apresentados acima e inspirado no estudo de Castilla & Benard (2010), o presente estudo busca compreender como as crenças meritocráticas, crenças hierárquicas e as diferentes formas de sexismo influenciam nas decisões de avaliação de desempenho e na distribuição de bônus em um contexto experimental (onde o viés é contra a avaliação de desempenho das mulheres). A pesquisa se apoia em um estudo de vinhetas, onde os participantes assumem o papel de gestores e precisam tomar decisões organizacionais, sendo essas: atribuição de bônus, promoção, tendência a ter mais sucesso e demissão, a partir de informações prévias sobre três funcionários fictícios, onde dois possuem desempenhos equivalentes (Maria e Carlos). Os participantes foram divididos aleatoriamente em dois grupos: um exposto a uma cultura organizacional que tem como valor principal a meritocracia e outro que enfatiza princípios de igualdade, diversidade e inclusão.

Além disso, o estudo aplica diferentes escalas para avaliar crenças na meritocracia, preferências pelo princípio do mérito, percepção de desigualdades estruturais, orientação para dominância social (SDO) e níveis de sexismo hostil e benevolente. Essa combinação entre manipulação experimental e percepções individuais possibilita compreender de que forma essas crenças e atitudes pessoais influenciam decisões avaliativas, mesmo quando o desempenho apresentado é equivalente. Desse modo, o trabalho pretende contribuir para o debate sobre as limitações da meritocracia como critério único de justiça, além de oferecer reflexões sobre como as políticas organizacionais podem mitigar ou aprofundar desigualdades.

Diversos estudos têm demonstrado que a meritocracia pode atuar não apenas como um princípio de justiça distributiva, mas também como uma ideologia que legitima e neutraliza desigualdades estruturais (Son Hing *et al.*, 2011; Trevisan *et al.*, 2022). Além disso, estudos como o de Tedder-King & Sherf (2024) apontam que crenças individuais (como o sexismo e orientações para dominância social), influenciam julgamentos de justiça e decisões organizacionais, especialmente em contextos marcados por barreiras estruturais que afetam mulheres. Com base nesses estudos, e inspirado no trabalho de Castilla & Benard (2010), que demonstrou que ambientes meritocráticos podem paradoxalmente reforçar vieses de gênero, o presente estudo busca avançar ao analisar de forma integrada tanto valores institucionais, quanto crenças individuais, investigando como essa interação pode afetar a avaliação de desempenho e a distribuição de bônus em ambientes organizacionais.

O restante do estudo será dividido da seguinte forma: na próxima sessão teremos o quadro teórico-empírico de referências, que irá tratar de forma aprofundada os conceitos acerca

da meritocracia como um ideal de justiça, como crença hierarquizante e o sexismo como avaliação meritocrática. Após isso teremos na sessão 3 as hipóteses, que serão explicadas e argumentadas. Em sequência, teremos a metodologia seguida dos resultados do estudo, contendo as análises e explicações necessárias para entender o efeito acerca do tema abordado. Por fim, teremos a discussão e conclusão.

2. QUADRO TEÓRICO-EMPÍRICO DE REFERÊNCIA

O presente quadro teórico-empírico de referência tem como propósito analisar criticamente como a meritocracia opera nas organizações atuais, articulando suas diferentes dimensões e efeitos sobre a percepção de justiça. Para isso, propõe-se discutir, em primeiro lugar, a meritocracia como ideal de justiça, compreendida como princípio que orienta a distribuição de oportunidades com base no esforço e competências individuais. Em seguida, aborda-se a meritocracia como crença hierarquizante, refletindo sobre como a convicção de que vivemos em uma sociedade regida por méritos pode reforçar desigualdades existentes, neutralizando barreiras estruturais. Por fim, o quadro explora a interface entre sexismo e avaliação meritocrática, analisando de que modo estereótipos de gênero e desigualdades históricas influenciam a aplicação dos critérios de mérito, comprometendo a neutralidade e legitimidade das decisões organizacionais. Ao integrar essas perspectivas, pretende-se compreender como o discurso meritocrático, embora defendido como neutro e justo, pode atuar como mecanismo de manutenção de privilégios e exclusões, impactando as percepções de justiça e a efetividade de julgamentos imparciais no ambiente corporativo.

2.1 MERITOCRACIA COMO UM IDEAL DE JUSTIÇA

O termo “meritocracia” foi originalmente criado no livro *The Rise of Meritocracy*, de Young (1958), onde se imaginava um sistema social futuro em que os resultados poderiam ser distribuídos com base no mérito; assim, para alcançar riqueza e emprego, por exemplo, seria necessário demonstrar inteligência e esforço (Son Hing *et al.*, 2011). Com o tempo, a definição de mérito se ampliou para incluir habilidades, treinamento e experiência, sendo considerado um princípio de justiça ideal (Son Hing *et al.*, 2011).

Pode-se dizer assim, que a meritocracia surgiu como uma crítica a uma sociedade desigual, enfatizando a importância da educação e do mérito individual. A partir dessa premissa a meritocracia pode ser compreendida como um princípio de justiça distributiva, onde as recompensas e recursos devem ser atribuídos de acordo com o mérito individual, entendido como a combinação de esforço, talento e desempenho (Son Hing *et al.*, 2011). O conceito acerca da justiça distributiva, nesse sentido, fundamenta-se na ideia de que diferenças nas recompensas são legítimas quando refletem diferenças nas contribuições individuais, desconsiderando outros fatores, como gênero ou origem social (Son Hing *et al.*, 2011; Trevisan *et al.*, 2022). Dessa forma, pode-se dizer que a meritocracia está relacionada a equidade, essa perspectiva parte da

ideia de que, ao reconhecer e premiar quem mais se dedica e apresenta melhores resultados, pode promover uma sociedade mais justa (Monton Deutsch, 1975; Son Hing *et al.*, 2011).

Apesar de ser definida como um princípio de justiça, a meritocracia também é alvo de críticas relevantes na literatura. Argumenta-se que, ao considerar exclusivamente esforço, talento e desempenho como critérios legítimos para distribuição de recursos e oportunidades, esse modelo tende a ignorar desigualdades estruturais historicamente construídas, como diferenças de gênero, raça e origem social (Son Hing *et al.*, 2011; Trevisan *et al.*, 2022). Um exemplo na prática dessa crítica pode ser observado no estudo de Catilla & Benard (2010), que, por meio de estudos experimentais com participantes atuando como gestores, demonstraram que organizações que enfatizam valores meritocráticos podem, paradoxalmente, favorecer homens em detrimento de mulheres igualmente qualificadas. Os resultados sugerem que a simples adoção de um discurso meritocrático não é suficiente para neutralizar os vieses implícitos, podendo inclusive reforçá-los (Marcos Formiga, 2025).

Diante dessas reflexões, torna-se relevante investigar como esses princípios são percebidos e aplicados nas hipóteses que existem dentro da pesquisa. Pode-se dizer que a meritocracia não é um conceito absoluto, mas sim um princípio que apresenta limites importantes quando confrontados com desigualdades históricas e estruturas. Apesar de ser um conceito que originalmente foi pensado para que distribuições mais justas e de estar diretamente vinculado a justiça distributiva, existem evidências de que, na prática, a meritocracia pode falhar em neutralizar desigualdades pré-existentes. Assim, torna-se fundamental analisar de que forma esse ideal é compreendido e operacionalizado no contexto proposto, buscando identificar se ele de fato contribuiu para maior equidade ou se acaba reproduzindo ou até reforçando disparidades já estabelecidas.

2.2 MERITOCRACIA COMO CRENÇA HIERARQUIZANTE

Pode-se dizer que o conceito de meritocracia além de estar relacionado ao ideal de justiça, também faz parte de um conjunto de crenças que podem legitimar e neutralizar desigualdades sociais, como a crença hierarquizante. A crença hierarquizante pode ser definida como um conjunto de valores, ideologias ou crenças culturalmente aceitas que tornam moralmente ou racionalmente mais aceitável a existência de desigualdade entre grupos (Sidanius & Pratto, 1999). A meritocracia, quando aplicada sem considerar desigualdades históricas, pode se tornar um mito legitimador hierarquizante, pois ajuda a justificar a

desigualdade como resultado de mérito individual, desconsiderando os demais fatores (Sidanius & Pratto, 1999; Son Hing *et al.*, 2011).

O conceito de Orientação para a Dominância Social (SDO) foi desenvolvido por Sidanius & Pratto (1999) como uma forma de compreender por que algumas pessoas tendem a apoiar hierarquias sociais e desigualdades entre grupos. A SDO representa uma disposição que leva indivíduos a preferir a hierarquia social e a aceitar que algumas pessoas estejam em posições superiores às outras, acreditando que a dominação de certos grupos é natural e até benéfica para a sociedade (Sidanius & Pratto, 1999; Son Hing *et al.*, 2011). Tendo em vista a explicação do conceito, é possível estabelecer uma correlação direta com a meritocracia, uma vez que esta defende que, por meio do esforço individual, é possível e justo alcançar recompensas, o que, na prática, pode legitimar desigualdades já existentes ao invisibilizar fatores estruturais.

Além disso, conforme apontado por Trevisan *et.al* (2022), pode-se considerar que a psicologia social contribuiu para a consolidação da meritocracia como um conjunto de crenças hierarquizantes, ao equiparar o conceito ao estudo de crenças individuais. Os autores destacam que, embora a meritocracia tenha surgido como uma crítica as desigualdades sociais, ao longo do tempo ela passou a ser tratada de forma neutra e objetiva, perdendo seu caráter crítico e ideológico original (Trevisan *et al.*, 2022). Essa mudança ajudou a reforçar a função da meritocracia como mito legitimador das hierarquias sociais (Trevisan *et al.*, 2022). Dessa forma, a meritocracia quando pensada de forma individual, como uma crença pessoal, acaba contribuindo para a manutenção das desigualdades.

Ao considerar a meritocracia como uma crença hierarquizante, é importante entender que ela não se manifesta de forma única ou uniforme. Pesquisas como a de Son Hing *et al.* (2001) propõe uma distinção relevante entre as diferentes formas de crença na meritocracia: de um lado a crença prescritiva, expressa a ideia de que a sociedade deveria recompensar indivíduos exclusivamente pelo mérito; de outro, a crença descritiva, que reflete a percepção de que a sociedade já funciona de maneira justa e meritocrática. Essa diferença, apesar de parecer sutil, tem implicações significativas, pois a crença descritiva tende a legitimar desigualdades sociais existentes, ao inviabilizar fatores estruturais, como privilégios herdados, discriminação e desvantagens históricas.

Em síntese, os elementos apresentados permitem compreender que a meritocracia

como uma crença, tende a legitimar e neutralizar desigualdades estruturais ao atribuir exclusivamente ao mérito individual as diferenças de status, recompensas e oportunidades. Essa visão desconsidera fatores históricos, sociais e culturais que influenciam o acesso a recursos, funcionando, assim, como um mito legitimador hierarquizante (Trevisan *et al.*, 2022). Dessa forma, a análise da meritocracia sob essa perspectiva crítica, mostra que ela está longe de ser um princípio neutro de justiça, podendo, na prática, contribuir para a manutenção do status quo e das hierarquias sociais existentes (Son Hing *et al.*, 2011).

2.3 SEXISMO E AVALIAÇÃO MERITOCRÁTICA

Ao falar sobre a meritocracia, percebe-se que ela pode contribuir para a manutenção ou até mesmo o aprofundamento das desigualdades já existentes na sociedade. Isso ocorre porque o conceito pressupõe que todos competem em condições iguais, ignorando assimetrias estruturais que afetam diferentes grupos. Entre essas desigualdades, destaca-se o sexismo, que se torna especialmente relevante quando se trata de processo de avaliação, pois influencia a forma como mulheres são percebidas, julgadas e reconhecidas em diferentes contextos.

O sexismo é entendido como um conjunto de crenças e estereótipos que coloca as mulheres em uma posição de inferioridade em relação aos homens, tratando-as como menos valiosas ou menos capazes (Whisenant *et al.*, 2014). O conceito de sexismo abrange diferentes vertentes e manifestações, reunindo definições complementares que buscam explicar suas diversas formas de expressão presentes na literatura.

O conceito de sexismo ambivalente, desenvolvido por Glick & Fiske (1996), é um conceito que descreve a coexistência de atitudes positivas e negativas em relação às mulheres, evidenciando a complexidade e as contradições nas percepções de gênero. O sexismo ambivalente sugere que as atitudes em relação às mulheres podem ser tanto protetoras e afetuosas, quanto condescendente e hostis, o que contribui para manutenção das desigualdades de gênero (Glick & Fiske, 1996).

Esse conceito é dividido em duas dimensões principais: o sexismo hostil e o sexismo benevolente. O sexismo hostil se refere a atitudes mais explícitas e agressivas, que expressam desprezo ou desvalorização das mulheres, enquanto o sexismo benevolente se manifesta por meio de atitudes aparentemente positivas, mas que na verdade reforçam a ideia de que as mulheres são frágeis e necessitam de proteção, o que limita sua autonomia e igualdade (Glick & Fiske, 1996). Vale ressaltar, que ambos os tipos de sexismo coexistem, muitas vezes sendo

o mesmo indivíduo ou contexto, e tem impactos profundos nas relações de poder, nas oportunidades e no tratamento das mulheres em diversas esferas sociais, incluindo o ambiente de trabalho (Whisenant *et al.*, 2014).

Outro conceito acerca do sexismo que tem grande relevância para a construção teórica, é o sexismo estrutural. O sexismo estrutural, refere-se à desigualdade de gênero sistematicamente enraizada nas instituições, normas culturais e práticas sociais que perpetuam o favorecimento de um gênero em detrimento do outro (Tedder-King & Sherf, 2024). Esse tipo de sexismo opera de forma silenciosa e muitas vezes imperceptível, mas exerce um impacto profundo na forma que as mulheres são tratadas e nas oportunidades que lhes são oferecidas, ele se manifesta em políticas institucionais que reproduzem disparidades, normas sociais que neutralizam a desigualdade e padrões comportamentais que reforçam estereótipos de gênero (Tedder-King & Sherf, 2024).

Em ambientes de trabalho, as percepções de justiça são frequentemente influenciadas por crenças meritocráticas e por barreiras invisíveis, como o sexismo, que impactam diretamente a forma como as competências e o desempenho das mulheres são avaliados (Tedder-King & Sherf, 2024). De acordo com Tedder-King & Sherf (2024), embora a meritocracia seja vista como ideal para o processo de avaliação de desempenho, na prática, pode haver distorções, pois as medidas de desempenho podem ser afetadas por outros fatores invisíveis enfrentados por mulheres, como menor acesso a oportunidades, redes de apoio e visibilidade, o que pode resultar em avaliações inferiores mesmo quando apresentam desempenho ou habilidades semelhantes às dos homens.

A compreensão dos conceitos de meritocracia, sexismo e avaliação é fundamental para este estudo, pois permite analisar de forma crítica como desigualdades de gênero podem ser reforçadas ou questionadas no contexto organizacional. Ao evidenciar que avaliações de desempenho não são totalmente neutras, mas influenciadas por crenças e por barreiras invisíveis que podem afetar as mulheres, pode-se aprofundar o debate sobre justiça e equidade. Dessa forma, os conceitos discutidos fornecem a base teórica necessária para compreender como as práticas avaliativas podem tanto reproduzir quanto combater desigualdades de gênero.

3. HIPÓTESES DE PESQUISA

Neste estudo, as hipóteses foram desenvolvidas com base no referencial teórico e nas evidências existentes sobre crença na meritocracia, preferência pelo mérito, crenças hierárquicas e diferentes formas de sexismo e como esses conceitos interagem com valores organizacionais (como igualdade, diversidade e inclusão), além de avaliar como esses conceitos influenciam o viés atribuído e avaliação de desempenho na atribuição de recompensas.

Essa hipótese parte do pressuposto de que a crença na meritocracia sugere que o sucesso é fruto exclusivo do mérito individual, como esforço e competência (Son Hing *et al.*, 2011). No entanto, ao ignorar desigualdades estruturais que afetam o acesso a oportunidade (como a discriminação de gênero), essa visão pode legitimar avaliações enviesadas. Assim, quando decisões organizacionais, como definição de bônus, são orientadas por valores meritocráticos, há uma maior propensão a julgar os funcionários com base em características pessoais não relacionadas ao desempenho, ainda que de forma inconsciente, reforçando desigualdades pré-existentes (Tedder-King & Sherf, 2024).

Em contextos marcados por sexismo, por exemplo, isso pode se traduzir na subavaliação de mulheres, que, mesmo apresentando desempenho semelhante ou superior, acabam sendo percebidas como menos merecedoras de reconhecimento financeiro. Estudos como o de Castilla & Benard (2010) demonstraram que, ao enfatizar políticas meritocráticas, gestores podem acreditar que estão sendo imparciais, mas acabam julgando as mulheres de forma mais rigorosa, pois o discurso do mérito cria uma ilusão de justiça, que mascara desigualdades já existentes. De modo semelhante, Son Hing *et al.* (2011) argumenta que a crença na meritocracia funciona como uma ideologia legitimadora, que faz com que as pessoas vejam resultados desiguais como naturais ou justificáveis, reforçando preconceitos implícitos contra as mulheres. Em contrapartida, organizações que destacam valores de igualdade, diversidade e inclusão tendem a tornar mais visível as barreiras estruturais, favorecendo decisões mais justas. Diante de tais argumentos, entende-se que:

H1: Participantes de uma organização que valoriza a meritocracia como princípio central tendem a apresentar níveis mais elevados de viés atribuído na conversão das avaliações de desempenho dos funcionários em bônus monetários, em comparação com participantes de organizações que valorizam a igualdade, a diversidade e a inclusão.

A hipótese 2a parte do pressuposto de que, quando indivíduos demonstram uma

preferência pessoal mais forte pelo critério do mérito, ou seja, quando acreditam que recompensas devem ser exclusivamente atribuídas com base em desempenho, esforço e competência (Son Hing *et al.*, 2011), tendem a prestar menos atenção aos fatores contextuais que podem influenciar a avaliação de desempenho. Essa confiança na própria imparcialidade pode levar avaliadores a desconsiderar barreiras estruturais ou desigualdades históricas, favorecendo decisões que refletem vieses implícitos.

Além disso, segundo Castilla & Benard (2010), essa confiança excessiva, incentivada por uma cultura meritocrática, pode facilitar a expressão de vieses baseados em atributos como gênero, resultando em uma distribuição desigual de bônus, mesmo quando os desempenhos são iguais. Eles também ressaltam que esse efeito é mais provável ocorrer com resultados menos evidentes ou sutis, onde o viés pode passar despercebido, reforçando a ideia de paradoxo da meritocracia, ou seja que a valorização do mérito pode indevidamente aumentar o viés atribuído na prática organizacional. Dessa forma, com base nas referências apresentadas, entende-se que:

H2a: Quanto maior a preferência pelo mérito, maiores os níveis de viés atribuído na conversão das avaliações de desempenho dos funcionários em bônus monetários.

A hipótese 2b se fundamenta na ideia de que a crença na meritocracia funciona como uma ideologia que legitima as desigualdades estruturais (Son Hing *et al.*, 2011). Indivíduos que acreditam fortemente que a sociedade é ou deveria ser plenamente meritocrática tendem a subestimar ou negar a existência de barreiras sistêmicas que afetam determinados grupos.

Essa perspectiva cria um efeito paradoxal: ao acreditar que todos possuem as mesmas oportunidades, avaliadores deixam de reconhecer ou reparar desigualdades, reforçando, assim, vieses atribuídos em decisões como a definição de bônus (Tedder-King & Sherf, 2024). Vale ressaltar, que embora relacionadas, crença na meritocracia e preferência pelo mérito não são exatamente a mesma coisa. A crença na meritocracia, se refere a visão de como a sociedade funciona como um todo (ou deveria funcionar) com base no mérito individual, ou seja, que sucesso e recompensas são sempre fruto do esforço e competência pessoal (Son Hing *et al.*, 2011). Já a preferência pelo mérito diz respeito a uma escolha ou defesa desse princípio como critério de justiça ideal (Son Hing *et al.*, 2011). Assim, pode-se compreender que:

H2b: Quanto mais forte a crença na meritocracia, maiores os níveis de viés atribuído na conversão das avaliações de desempenho dos funcionários em bônus monetários.

A hipótese 2c parte do pressuposto de que indivíduos que reconhecem o impacto dos

fatores estruturais, como desigualdades históricas, discriminação de gênero e barreiras institucionais, tendem a ter maior consciência crítica ao realizar avaliações. Essa consciência tende a contribuir para que os avaliadores monitorem melhor seus próprios vieses implícitos, reduzindo a influência atribuída (como gênero), na alocação de recompensas (Tedder-King & Sherf, 2024).

Autores como Mijs *et al.* (2022) e Tedder-King & Sherf (2024) argumentam que a percepção consciente das desigualdades estruturais pode atuar como um fator de proteção contra julgamentos enviesados, pois faz com que os avaliadores questionem a ideia de que os critérios de avaliação são plenamente justos e neutros. Essa percepção reduz a tendência de legitimar diferenças de recompensa baseadas apenas no mérito individual. Assim, entende-se que:

H2c: Quanto mais forte a crença em fatores estruturais, menores os níveis de viés atribuído na conversão das avaliações de desempenho dos funcionários em bônus monetários.

A hipótese 2d parte da ideia de que as crenças individuais não atuam isoladamente, mas são influenciadas pelo contexto organizacional. Segundo Trevisan *et al.* (2022), a meritocracia pode assumir diferentes significados: quando é aplicada de forma crítica e alinhada a valores de inclusão, pode reduzir desigualdades, mas quando usada de forma não reflexiva, tende a legitimar hierarquias. Já de acordo com Sidanius & Pratto (1999), as organizações podem reforçar ou atenuar as desigualdades ao promover mitos legitimadores, como a meritocracia, ou valores que defendem a igualdade.

Desse modo, em ambientes que destacam valores de diversidade e inclusão, os efeitos das crenças individuais tendem a se intensificar, porém de formas distintas. Por um lado, avaliadores que reconhecem desigualdades estruturais, podem ter uma maior atenção aos vieses e favorecer decisões mais equitativas. Por outro lado, avaliadores que não acreditam nessas desigualdades podem perceber o contexto inclusivo como uma ameaça ao ideal de mérito, ativando um mecanismo de compensação: passam a boicotar ou resistir ao sistema de avaliação mais justo, buscando reafirmar a meritocracia como critério central de justiça. Essa dinâmica reflete o que Trevisan *et al.* (2022) discute sobre a função ideológica da meritocracia de legitimar desigualdades existentes e resistir a mudanças, tornando, assim, os efeitos das crenças individuais sobre o viés ainda mais evidentes. Diante de tais argumentos, entende-se que:

H2d: O efeito da preferência pelo mérito, da crença na meritocracia e da crença em fatores

estruturais sobre os níveis de viés atribuído na conversão das avaliações de desempenho dos funcionários é mais forte em organizações que enfatizam a igualdade, a diversidade e a inclusão.

A hipótese 3a parte do pressuposto de que indivíduos que acreditam mais fortemente que a sociedade deve ser organizada em hierarquias, ou seja, que é natural e aceitável que alguns grupos ocupem posições superiores e outros inferiores, tendem a normalizar desigualdades nos ambientes de trabalho. Segundo a teoria da dominância social (Sidanius & Pratto, 1999), essas crenças hierárquicas estão associadas à *Social Dominance Orientation* (SDO), que reflete o grau em que a pessoa apoia relações de dominação entre grupos sociais.

Indivíduos que possuem crenças hierárquicas mais fortes tendem a normalizar as desigualdades e torná-las naturais. Isso faz com que prestem menos atenção a possíveis vieses na hora de avaliar e recompensar funcionários. Assim, atributos como o gênero acabam tendo mais peso nas decisões, mesmo quando o desempenho apresentado é parecido. Essa influência costuma ser maior em decisões mais subjetivas, como definição de bônus, onde há mais espaço para interpretações pessoais (Sidanius & Pratto, 1999).

Desse modo, quanto mais forte a crença de que hierarquias sociais são desejáveis ou naturais, maior a probabilidade de que o avaliador transfira esses valores para o contexto organizacional, resultado em maior viés atribuído nas recompensas (onde o viés é contra a avaliação de desempenho). Dessa forma, pode-se compreender que:

H3a: Quanto mais fortes as crenças hierárquicas, maiores os níveis de viés atribuído na conversão das avaliações de desempenho dos funcionários em bônus monetários.

A hipótese 3b considera que o ambiente organizacional tem papel fundamental na forma como as crenças individuais se manifestam nas avaliações. Segundo Castilla & Benard (2010), práticas e discursos institucionais, como incentivo à diversidade ou a promoção de uma cultura inclusiva, podem aumentar a consciência sobre desigualdades, mas também gerar maior conflito interno em pessoas que possuem crenças hierárquicas mais fortes.

Nesse contexto, avaliadores que defendem crenças hierárquicas (ou seja, que consideram desejável ou natural a existência de desigualdades entre grupos sociais), podem acabar reforçando vieses, mesmo de forma inconsciente, sobretudo em decisões mais subjetivas, como por exemplo, a definição de bônus. Segundo Trevisan *et al.*, (2022), essas crenças funcionam como ideologias legitimadoras, que ajudam a justificar e manter as

diferenças de status e recursos entre grupos. Quando esses avaliadores são expostos a valores institucionais que promovem inclusão, diversidade e igualdade ocorre um contraste entre suas crenças pessoais e os princípios defendidos pela organização. Esse contraste tende a tornar os vieses mais explícitos e pode ativar mecanismos de resistência ou compensação, como mostram Tedder-King & Sherf (2024), que discutem como valores inclusivos podem ser percebidos para alguns como ameaça a ordem hierárquica ou ao mérito. Diante de tais argumentos, entende-se que:

H3b: O efeito das crenças hierárquicas sobre os níveis de viés atribuído na conversão das avaliações de desempenho dos funcionários é mais forte em organizações que enfatizam a igualdade, a diversidade e a inclusão.

As hipóteses 4a e 4c partem da concepção de que o sexismo embora possa se manifestar de formas distintas, influência de maneira significativa as decisões organizacionais. Conforme Glick & Fiske (1996), o sexismo hostil se caracteriza por atitudes negativas e explícita contra as mulheres, refletindo, o um antagonismo que as considera inferiores aos homens; já o sexismo benevolente, segundo os mesmos autores, consiste em atitudes aparentemente positivas, mas que acabam por tratar as mulheres de forma diferente com base em estereótipos tradicionais.

Ambas as formas de sexismo, contribuem para a manutenção de desigualdades de gênero, mesmo que de maneiras distintas (Glick & Fiske, 1996). No contexto organizacional, essas atitudes podem afetar a forma como o desempenho feminino é avaliado e recompensado. O sexismo hostil tende a gerar preconceitos mais diretos e explícitos, enquanto o sexismo benevolente pode levar a avaliações enviesadas ao justificar tratamentos diferenciados. Assim, pode-se dizer que o sexismo (seja hostil ou benevolente), tende a uma maior chance de ter conversões ou avaliações de desempenho influenciadas por esses vieses. Diante dos argumentos mencionados, entende-se que:

H4a: Quanto maior o nível de sexismo benevolente, maiores os níveis de viés atribuído na conversão das avaliações de desempenho dos funcionários em bônus monetários.

H4b: Quanto maior o nível de sexismo hostil, maiores os níveis de viés atribuído na conversão das avaliações de desempenho dos funcionários em bônus monetários.

Por fim, a hipótese 4c parte do entendimento de que o ambiente organizacional atua como moderador, potencializando ou reduzindo o impacto das crenças individuais sobre o viés

atribuído. De acordo com Glick & Fiske (1996), tanto o sexismo benevolente (que ocorre de forma protetiva, porém restritiva), quanto o hostil (de forma aberta e punitiva) envolvem a legitimação de desigualdades de gênero, mesmo que por caminhos diferentes. Em contextos organizacionais que destacam valores de igualdade, diversidade e inclusão, esses tipos de sexismo podem gerar maior contraste entre as crenças individuais e os valores institucionais. Além disso, autores como Tedder-King & Sherf (2024) argumentam que, diante desses contrastes, indivíduos com níveis mais altos de preconceito, podem reagir de modo defensivo ou compensatório, buscando reafirmar suas crenças tradicionais ao avaliar mulheres de forma mais crítica. Assim, o ambiente inclusivo pode não apenas reforçar a atenção aos vieses, mas também intensificar a influência do sexismo hostil e benevolente sobre as decisões de recompensa como por exemplo, a definição de bônus. Dessa forma, pode dizer que:

H4c: O efeito do sexismo benevolente e hostil sobre os níveis de viés atribuído na tradução das avaliações de desempenho dos funcionários em bônus monetários é mais forte em organizações que enfatizam a igualdade, diversidade e inclusão.

4. METODOLOGIA

4.1 DESENHO DA PESQUISA

Para a realização deste estudo, foi conduzido um experimento de vinhetas aleatorizado, baseado no desenho experimental de Castilla & Benard (2010), e adaptado ao contexto brasileiro. Nesse estudo, a coleta de dados foi realizada por meio de um questionário eletrônico aplicado pela plataforma *Survey Monkey*, onde o público-alvo foram pessoas com 18 anos ou mais, de diferentes regiões, que possuíam experiência prévia no ambiente organizacional, ainda que em funções informais ou estágios.

Os participantes foram alocados aleatoriamente em dois grupos experimentais: (1) condição meritocrática e (2) condição inclusiva e igualitária. Ambos os grupos foram apresentados a uma vinheta descrevendo a cultura e os valores da empresa fictícia VetorBrasil Serviços, mas com ênfases distintas. No grupo meritocrático, os valores organizacionais destacavam que decisões sobre promoções, bônus e retenções são baseadas exclusivamente em desempenho individual. Já na condição inclusiva, os valores incluíam, além do desempenho, a valorização da diversidade e da contribuição para um ambiente de trabalho mais equitativo.

Após a leitura da vinheta correspondente à sua condição, os participantes assumiram o papel de gestores(as) responsáveis por revisar a avaliação de desempenho de três funcionários fictícios: Maria, Carlos e João. Os perfis foram cuidadosamente elaborados para apresentar informações quantitativas (nota de desempenho em escala de 1 a 5), qualitativas (comentários da chefia), além de idade e tempo de empresa. Dois funcionários (Maria e Carlos) foram avaliados com nota 4/5 e apresentavam desempenhos equivalentes, diferindo apenas pelo nome (indicando o gênero). O terceiro funcionário (João) teve avaliação inferior (nota 3/5) e serviu como perfil de controle. As vinhetas foram balanceadas para manter o conteúdo qualitativo equivalente, evitando enviesamento por conteúdo.

Em seguida, os participantes tomaram decisões organizacionais com base nos perfis apresentados. Eles foram solicitados a: (1) distribuir um bônus total de R\$30.000,00 entre os três funcionários, (2) indicar um funcionário para promoção, (3) selecionar qual deles teria maior probabilidade de sucesso futuro na organização, (4) escolher qual funcionário seria desligado, caso fosse necessária uma redução da equipe, e definir qual dos três deveria receber um bônus exclusivo, no cenário em que apenas um pudesse ser beneficiado.

Quadro 1 – Vinhetas utilizadas no estudo

Enunciado da Questão: Avaliação de decisões organizacionais em contextos meritocráticos e inclusivos.

A VetorBrasil Serviços é uma grande organização privada do setor de serviços, localizada em área urbana no Brasil, com foco em pesquisa e tecnologia da informação. A força de trabalho é composta majoritariamente por consultores especializados em tecnologia, com idades entre 25 e 45 anos e tempo médio de empresa de 4 anos. A organização utiliza um sistema estruturado de avaliação de desempenho em duas etapas: primeiro, o gestor imediato avalia o desempenho do funcionário, em seguida, um segundo gestor (que atua de forma mais imparcial) toma decisões sobre bônus, promoções e retenções com base nessa avaliação.

Condição meritocrática

A empresa valoriza fortemente a meritocracia como princípio central da cultura organizacional. Promoções, bônus e retenções são baseados exclusivamente no desempenho individual e nas contribuições objetivas de cada colaborador. Valores destacados: “Todos os funcionários devem ser recompensados de forma justa.”; “Aumentos e bônus são inteiramente baseados no desempenho do funcionário.”; “Promoções são concedidas aos funcionários quando seu desempenho demonstra que eles merecem.”; “O objetivo da empresa é recompensar todos os funcionários de forma equitativa a cada ano.” Após a leitura, os participantes assumem o papel de gestores(as) e tomam decisões sobre três funcionários fictícios.

Condição inclusivas/igualitária

A empresa adota como princípios centrais a inclusão e diversidade. Decisões sobre promoções, bônus e retenções consideram tanto o desempenho individual quanto as contribuições para um ambiente mais diverso e equitativo. Valores destacados: “Todos os funcionários devem ser recompensados considerando suas contribuições e contextos individuais.”; “Aumentos e bônus são baseados no desempenho, com atenção especial para garantir que grupos historicamente desfavorecidos tenham oportunidades iguais de reconhecimento.”; “Promoções são concedidas aos funcionários considerando tanto seu desempenho quanto sua contribuição para diversidade e inclusão.”; “O objetivo da empresa é promover a equidade ao reconhecer as necessidades e desafios específicos de todos os funcionários, especialmente aqueles pertencentes a minorias.” Após a leitura, os participantes assumem o papel de gestores(as) e tomam decisões sobre os mesmos três funcionários fictícios.

Fonte:

Adaptado de Castilla, E. J., & Benard, S. (2010). The paradox of meritocracy in organizations. *Administrative Science Quarterly*, 55(4), 543–676.

Além dessas decisões, o questionário incluiu perguntas adicionais para captar percepções sobre justiça, meritocracia e precisão do processo avaliativo. Para garantir a qualidade dos dados, foram incluídas perguntas de atenção (*attention checks*), prática recomendada em pesquisas online para detectar respostas desatentas ou aleatórias (Meade & Craig, 2012). Conforme descrito no pré-registro do estudo, a análise dos dados incluiu testes de regressão e de análises de variância (ANOVA) e procedimentos para identificação e exclusão de *outliers*.

Com o objetivo de garantir transparência e reprodutibilidade, este estudo foi pré-registrado na plataforma OSF (*Open Science Framework*), onde estão disponíveis os materiais utilizados, como as vinhetas, questionário e scripts de análise: <https://osf.io/5j4ur>. O anonimato dos participantes foi garantido, sem a coleta de dados pessoais identificáveis.

4.2 DADOS E AMOSTRA

A coleta de dados foi realizada por meio de um questionário eletrônico elaborado na plataforma *SurveyMonkey* e divulgado voluntariamente em redes sociais e contatos pessoais. Participaram do estudo indivíduos maiores de 18 anos, residentes em diferentes regiões do Brasil e com experiência prévia no ambiente organizacional, mesmo que adquirida em estágios ou funções informais (critério verificado logo no início do questionário).

Após a aplicação dos critérios de exclusão (como não ter passado nas perguntas de atenção ou apresentar padrões de respostas inconsistentes), a amostra final foi composta por 168 participantes válidos. Do total de respondentes, 93 eram mulheres (55,3%) e 75 homens (44,6%), com idade média de aproximadamente 38 anos.

Os participantes foram alocados aleatoriamente entre duas condições experimentais: uma que descrevia um ambiente organizacional meritocrático, com 93 respondentes (55,3%) e outro que enfatizava um ambiente igualitário/inclusivo, com 75 respondentes (44,6%), conforme manipulação experimental por meio da vinheta. Vale ressaltar, que ambas as condições contaram com a participação de homens e mulheres, garantindo diversidade nos dois cenários e permitindo comparações mais equilibradas quanto ao impacto das diferentes culturas organizacionais sobre as decisões avaliativas.

Além disso, foram coletadas informações sociodemográficas relevantes, como a região de residência, renda familiar e tipo de vínculo profissional, com o objetivo de mapear a diversidade da amostra. A maior parte dos participantes possuía vínculo formal de trabalho (carteira assinada ou servidor público) e declarou renda familiar entre R\$ 4.554,01 até R\$ 9.105,00 (de 3 até 6 salários-mínimos), faixa que representou o grupo mais expressivo da amostra.

Em relação à distribuição demográfica, houve representatividade de diversas regiões do Brasil, com maior concentração de participantes dos seguintes estados: Distrito Federal (51,2%), Paraná (8,9%) e São Paulo (8,3%). Essa diversidade regional contribui para ampliar a validade externa, ao considerar diferentes contextos culturais e socioeconômicos no país.

4.3 VARIÁVEL DEPENDENTE

A variável dependente principal deste estudo refere-se à avaliação das decisões organizacionais tomadas pelos participantes ao assumirem o papel de gestores fictícios, em

relação a funcionários com desempenhos equivalentes. Essa medida foi coletada por meio de um experimento em que os participantes recebem informações quantitativas e qualitativas sobre três funcionários fictícios (Maria, Carlos e João) e, em seguida, foram convidados a decidir a distribuição de um bônus de R\$ 30.000,00 livremente aos três funcionários (de mil em mil reais).

Como o interesse era verificar se o bônus atribuído à mulher (Maria) era maior ou menor que ao do homem com o mesmo desempenho (Carlos), a variável dependente foi composta pelo valor dado à Maria menos o valor dado à Carlos. Para evitar problemas de assimetria e curtose, a variável foi ordenada em 5 níveis, os quais respeitaram a distribuição das diferenças de bônus atribuídas aos dois funcionários avaliados, $(-10.000 \text{ a } -6.000 = 1)$, $(-5.000 \text{ a } -1.000 = 2)$, $(0 = 3)$, $(1.000 \text{ a } 5.000 = 4)$ e $(6.000 \text{ a } 13.000 = 5)$, de forma que, quanto maior o valor, maior o bônus atribuído à Maria. Assim, como se trata de uma variável com categorias ordinais, optou-se pela utilização da regressão ordinal, por ser o modelo mais adequado para esse tipo de dado).

O foco na atribuição do bônus permite uma análise concreta, objetiva e quantitativa de possíveis vieses de gênero, já que o desempenho é controlado e equivalente entre Maria e Carlos. A comparação do valor do bônus concedido a cada um possibilita identificar se os participantes reproduzem vieses de gênero mesmo quando não existe diferença real de desempenho.

Além da variável central apresentada, o estudo investigou de forma exploratória outras decisões organizacionais relevantes, sendo essas: (1) indicação para promoção, em que os participantes deveriam escolher qual dos funcionários consideravam mais adequado para assumir uma posição de maior responsabilidade; (2) avaliação de sucesso futuro, solicitando que indicassem qual funcionário, na percepção deles, teria mais chances de alcançar resultados positivos e ascender na carreira; (3) atribuição de um bônus exclusivo, perguntando diretamente qual dos funcionários avaliados merecia receber o prêmio no valor integral (R\$ 30.000,00); (4) decisão de desligamento, onde foram convidados a apontar qual funcionário deveria ser demitido em caso de redução de equipe. Essas perguntas adicionais foram incluídas para capturar, de forma mais ampla, os efeitos das crenças e dos vieses de gênero, não apenas na distribuição de bônus, mas também em decisões estratégicas do cotidiano organizacional.

4.4 CHECAGEM DE TRATAMENTO

Para avaliar a checagem de tratamento experimental no presente estudo, foram

aplicadas quatro perguntas aos participantes, com o objetivo de verificar se perceberam corretamente os valores organizacionais destacados nas vinhetas. A formulação das perguntas foi baseada no procedimento adotado por Castilla & Benard (2010), com as seguintes questões: (1) “A VetorBrasil é uma empresa meritocrática.”, (2) “A VetorBrasil é uma empresa justa.”, (3) “A avaliação do supervisor foi acurada e justa.”, (4) “O processo de avaliação de desempenho da VetorBrasil foi acurado e justo.” e (5) “Eu me sentiria bem sendo avaliado de forma semelhante ao da VetorBrasil.”. As afirmações foram respondidas em escala *Likert* de 1 (discordo totalmente) a 7 (concordo totalmente).

Na etapa de checagem de tratamento, foi realizado um teste para comparar se os participantes perceberam corretamente as diferenças entre os cenários igualitário e meritocrático apresentados nas vinhetas. Embora as diferenças entre os grupos não tenham alcançado significância estatística ($p > 0,05$), chama atenção que o menor p-valor foi justamente na percepção de que “A VetorBrasil é uma empresa meritocrática” ($p = 0,136$), sugerindo que os participantes do cenário meritocrático perceberam mais essa característica, como esperado. As médias também reforçam essa tendência: 5,50 no grupo meritocrático contra 5,28 no igualitário. Nos demais itens, as médias do grupo meritocrático também foram ligeiramente maiores, o que indica que, mesmo sem resultados estatisticamente significativos, a checagem de tratamento cumpriu seu papel ao mostrar que os participantes captaram a ênfase maior no discurso meritocrático.

4.5 VARIÁVEIS INDEPENDENTES

Preferência pelo Princípio do Mérito (*Preference for the Merit Principle – PMP*).

Para avaliar a crença prescritiva de que recompensas e resultados devem ser distribuídos com base no desempenho dos indivíduos, foi utilizada a escala original proposta por Davey *et al.* (1999), composta por 7 itens. Essa medida busca captar o quanto as pessoas acreditam que o mérito deve ser o principal critério para a distribuição de oportunidades e recompensas em contextos organizacionais. A escolha dessa escala foi baseada em sua aplicação prévia em estudos similares (Marcos Formiga, 2025), que também investigaram percepções sobre justiça distributiva com base no mérito. Os participantes responderam em uma escala do tipo *Likert* de 7 pontos, variando de “discordo totalmente” a “concordo totalmente”. A confiabilidade da escala no presente estudo foi de $\omega = (0,801)$.

Tabela 1 – Escala de Preferência pelo Mérito (Davey et al., 1999).

-
1. Nas organizações, as pessoas que desempenham bem o seu trabalho deveriam alcançar o topo.

2. Na vida, as pessoas deveriam receber aquilo que merecem.
 3. O esforço que um trabalhador dedica a um emprego deveria refletir-se na quantidade de aumento que ele ou ela recebe.
 4. As decisões relativas a promoções deveriam levar em conta o esforço que os trabalhadores dedicam ao seu trabalho.
 5. As qualificações deveriam ter um peso maior do que a senioridade ao tomar decisões relativas a promoções.
 6. Ao se considerar dois estudantes igualmente inteligentes se candidatando ao mesmo emprego, aquele que é o mais trabalhador deveria sempre conseguir a vaga.
 7. Quando todas as pessoas num escritório possuem capacidades equivalentes, a promoção deveria ser sempre ofertada à pessoa mais esforçada.
-

Crença na meritocracia e em fatores estruturais não meritocráticos (*Belief in Meritocracy – Merit and NoMerit*). Para avaliar as crenças sobre os fatores que contribuem para o sucesso econômico, foi utilizado uma escala com 10 itens, utilizados em Mijs *et al.* (2022). Os participantes indicaram o quanto consideram cada fator importante para o sucesso, utilizando uma escala *Likert* de 5 pontos, variando de “Nada importante” a “Extremamente importante”. A escala é composta por sete itens relacionados a fatores estruturais ou não meritocráticos (*NoMerit*): (1) vir de uma família rica, (2) ter pais com ampla formação acadêmica, (3) conhecer as pessoas certas, (4) a raça ou a cor da pele de uma pessoa, (5) a religião de uma pessoa, (6) nascer homem ou mulher, e (7) ter ambição e por três itens associados a fatores meritocráticos (*Merit*): (1) ter uma boa educação, (2) trabalho duro e (3) ter ambição. No presente estudo, os itens relacionados à crença no mérito apresentaram confiabilidade de $\omega = (0,606)$, já os itens referentes aos fatores estruturais obtiveram confiabilidade de $\omega = (0,874)$.

Orientação para a dominância social (*Social Dominance Orientation - SDO*). A Orientação para a Dominância Social (SDO) é definida como uma predisposição individual para preferir ou sustentar hierarquias sociais, nas quais certos grupos são dominantes sobre outros (Sidanius & Pratto, 1999). Trata-se de uma crença hierarquizante, sendo assim se faz relevante para o estudo em questão, assim como citada em estudos anteriores como o de Marcos Formiga, (2025). A medida foi feita por meio de 8 itens, baseados em Ho *et. al.* (2015) e avaliados em uma escala *Likerd* de 7 pontos, variando de “discordo totalmente” a “concordo totalmente” sendo eles: (1) “Uma sociedade ideal existe que alguns grupos ocupem lugares no topo e outros na base.”, (2) “Alguns grupos de pessoas são simplesmente inferiores a outros grupos.”, (3) “Nenhum grupo deve dominar a sociedade.”, (4) “Os grupos que ocupam lugares na base são tão merecedores quanto os grupos no topo.”, (5) “A igualdade entre grupos não deve ser nosso objetivo principal.”, (6) “É injusto tentar tornar os grupos iguais.”, (7) “Devemos fazer o que for possível para igualar as condições entre diferentes grupos.”, (8) “Deveríamos

trabalhar para oferecer a todos os grupos oportunidades iguais de sucesso.” A confiabilidade da SDO foi de $\omega = (0,745)$.

Sexismo hostil e benevolente. Para avaliar atitudes ambivalentes em relação às mulheres, foi utilizado o Inventário de Sexismo Ambivalente, originalmente desenvolvido por Glick & Fiske (1996) e validado no Brasil por Maria Ferreira (2004). Esse mecanismo avalia duas dimensões distintas: o sexismo hostil, caracterizado por atitudes abertamente negativas e de antagonismo direcionadas às mulheres; e o sexismo benevolente, que expressa atitudes aparentemente positivas, mas que reforçam desigualdades de gênero ao retratar mulheres como frágeis e dependentes (Glick & Fiske, 1996; Maria Ferreira, 2004). A escolha desta medida se justifica por sua robustez teórica, e por oferecer uma visão mais completa ao captar tanto as dimensões abertamente negativas quanto as sutis do sexismo (Maria Ferreira, 2004). O Inventário de Sexismo Ambivalente é composto por 22 itens, organizados em duas dimensões principais: sexismo hostil e benevolente. Os participantes avaliaram seu grau de concordância utilizando uma escala do tipo *Likert* de 6 pontos, variando de “discordo totalmente” e “concordo totalmente”. Seguindo a estrutura apresentada por Maria Ferreira (2004), os itens foram apresentados e agrupados conforme essas duas dimensões, em que a confiabilidade da escala no presente para sexismo benevolente foi de $\omega = (0,897)$ e para o sexismo hostil foi de $\omega = (0,940)$.

Tabela 2 – Escala de Sexismo Ambivalente (Glick & Fiske, 1996; Maria Ferreira., 2004).

1. Não importa o quanto seja realizado, o homem não é verdadeiramente homem se não tiver o amor de uma mulher. *
2. Num desastre, as mulheres devem ser salvas antes dos homens. *
3. As pessoas não conseguem ser totalmente felizes na vida se não estiverem envolvidas romanticamente com uma pessoa do sexo oposto. *
4. Muitas mulheres têm uma pureza que poucos homens possuem. *
5. As mulheres devem ser amadas e protegidas pelos homens. *
6. Todo homem deve ter uma mulher que ele adore. *
7. Os homens não são totalmente completos sem as mulheres. *
8. Uma boa mulher deve ser colocada num pedestal pelo seu homem. *
9. As mulheres costumam ter mais sensibilidade moral que os homens. *
10. O homem deve estar disposto a fazer sacrifícios para satisfazer as necessidades financeiras de sua mulher. *
11. As mulheres costumam ter mais bom gosto e uma cultura mais refinada que os homens. *
12. Muitas mulheres, com a desculpa de buscarem igualdade, estão querendo favores especiais.
13. A maioria das mulheres interpreta observações ou atos inocentes como discriminatórios.
14. As mulheres se ofendem muito facilmente.
15. As feministas estão querendo que as mulheres tenham mais poder que os homens.
16. A maioria das mulheres não avalia plenamente tudo que os homens fazem por elas.
17. As mulheres querem obter poder para exercer controle sobre os homens.
18. As mulheres exageram os problemas que têm no trabalho.
19. Quando uma mulher conquista um homem, ela costuma mantê-lo sob rédea curta.
20. Quando as mulheres perdem para os homens numa competição justa, elas em geral se queixam de ter sido discriminadas.

21. As mulheres gostam de provocar os homens, parecendo estar disponíveis para depois recusar os convites masculinos.
22. As exigências que as feministas fazem aos homens costumam ser absurdas.

*Nota: Os itens referêntes ao sexismo benevolente, estão identificados com um asterístico *.*

4.4 VARIÁVEIS DE CONTROLE

Além das variáveis dependentes e independentes, a pesquisa incluiu variáveis de controle com o objetivo de reduzir possíveis efeitos de fatores individuais nas análises dos resultados. Essas variáveis compreendem informações sociodemográficas como: (1) idade, (2) sexo, (3) etnia, (4) renda familiar, (5) estado ou unidade federativa, (6) tipo de experiência profissional e (7) cargo de chefia. A escolha dessas variáveis foi fundamentada na literatura que indica que características pessoais e contextuais podem influenciar percepções sobre justiça distributiva, crenças meritocráticas e atitudes relacionadas ao sexismo e a hierarquia social (Glick & Fiske, 1996; Castilla & Benard, 2010; Sidanius & Pratto, 1999; Ho *et al.*, 2015). Controlar esses fatores, contribui para isolar efeitos específicos das manipulações experimentais sobre as decisões organizacionais dentro do estudo.

4.5 ESTRATÉGIA ANALÍTICA

A testagem das hipóteses foi realizada principalmente por meio de modelos de regressão ordinal, adequados para lidar com variáveis dependentes ordinais e compreender a influência das crenças individuais e do contexto experimental nas avaliações feitas pelos participantes. Além disso, foram conduzidas análises complementares, como ANOVA, para verificar diferenças entre os grupos experimentais e explorar padrões adicionais nos dados. As análises foram realizadas no software *Stata*, conforme registrado previamente no plano analítico do projeto, garantindo alinhamento entre o planejamento e a execução do estudo. Os materiais encontram-se disponíveis para consulta no repositório do projeto na OSF: <https://osf.io/5j4ur>. Deve-se destacar que como muitas das variáveis podem sofrer influência sistemática do gênero do respondente, todos os modelos incorporaram correção de heterocedasticidade por meio do erro padrão robusto agregado pela variável sexo (feminino =1).

5. RESULTADOS

A tabela 3 apresenta as estatísticas descritivas das principais variáveis analisadas desde estudo, considerando 168 respostas válidas para cada variável. Em relação a distribuição de bônus monetários fictícios atribuídos aos colaboradores Maria, Carlos e João, observa-se que Maria recebeu, em média, a maior bonificação ($M = 12.202,38$; $DP = 3.851,37$), seguida por Carlos ($M = 11.922,62$; $DP = 3.675,45$) e João ($M = 8.125,00$; $DP = 4.811,64$). Apesar da diferença não ser muito expressiva entre Maria e Carlos, ela indica uma ligeira tendência dos participantes a valorizar mais o desempenho de Maria. Em contrapartida, o valor médio destinado a João foi consideravelmente inferior, sugerindo uma percepção de menor merecimento ou desempenho.

A variável “Maria-Carlos” ($M = 279,76$; $DP = 3.423,98$) indica que, em média, os participantes atribuíram valores ligeiramente superiores para Maria em relação a Carlos. Apesar do desvio padrão indicar alguma variabilidade entre as respostas, essa diferença média é relativamente pequena se comparada ao valor absoluto dos bônus concedidos (em torno de 12 mil reais para cada). Isso sugere que, no geral, não houve uma tendência forte e consistente de privilegiar Maria ou Carlos, mantendo-se uma distribuição relativamente equilibrada entre os dois.

Entre as demais variáveis, a PMP (Preferência pelo Mérito) apresentou média de 5,35 ($DP = 0,97$) próxima do valor máximo observado (7,00), refletindo uma maior concordância dos participantes com a ideia de que recompensas devem ser atribuídas com base exclusivamente no mérito individual. Já a crença meritocrática descritiva (“Mérito”) teve média de 3,89 ($DP = 0,63$), sugerindo percepção moderada de que a sociedade realmente opera de forma meritocrática.

No que diz respeito às crenças hierarquizantes, a SDO (Orientação para a Dominância Social) apresentou média de 2,79 ($DP = 1,05$), e a percepção sobre desigualdade estrutural (“Estrutural”) teve média de 1,91 ($DP = 0,88$). Os níveis médios de sexismo benevolente ($M = 3,03$; $DP = 1,11$) e sexismo hostil ($M = 2,69$; $DP = 1,19$) foram relativamente moderados. A amostra teve média de idade de 38 anos ($DP = 11,63$), variando de 20 a 68 anos, o que demonstra diversidade etária entre os participantes.

Por fim, destaca-se também a variável renda, que apresentou média de 4,76 ($DP = 1,66$), com valores variando de 2.000 a 8.000 na escala utilizada. Esses dados indicam que a

maior parte da amostra se concentra em uma faixa de renda intermediária, o que é relevante para compreender se diferenças socioeconômicas influenciam as percepções dos participantes sobre meritocracia, desigualdade estrutural e avaliação de desempenho no contexto analisado.

Tabela 3 – Estatísticas Descritivas (N = 168).

	Média	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo	25th percentile	50th percentile	75th percentile
Maria-Carlos	279.762	3.423.983	-10.000	13.000	0.000	0.000	250.000
Maria	12.202.381	3.851.370	1.000	30.000	10.000	11.000	13.000
Carlos	11.922.619	3.675.452	1.000	30.000	10.000	11.000	13.000
Joao	8.125.000	4.811.647	0.000	30.000	5.750	7.000	10.000
Propriedade	2.786	1.372	1.000	5.000	2.000	3.000	4.000
PMP	5.354	0.970	2.000	7.000	4.714	5.429	6.036
Mérito	3.891	0.633	1.667	5.000	3.667	4.000	4.333
Estrutural	1.918	0.881	1.000	5.000	1.333	1.667	2.333
SDO	2.799	1.054	1.000	4.750	2.094	2.750	3.750
Sexismo_Benevolente	3.031	1.116	1.000	6.000	2.159	3.091	3.818
Sexismo_Hostil	2.695	1.194	1.000	6.000	1.818	2.636	3.545
Idade	38.304	11.630	20.000	68.000	28.000	37.000	46.250
Renda	4.762	1.664	2.000	8.000	4.000	5.000	6.000

Na tabela 4, são apresentadas as estatísticas descritivas e frequências das respostas dos participantes a quatro questões essenciais do estudo, que investigaram as preferências por promoção, expectativa de sucesso futuro, atribuição de bônus e decisão de demissão entre os funcionários fictícios Maria, Carlos e João.

Com relação à promoção para uma posição de maior responsabilidade, a maioria dos participantes optou por Maria (54,16%), seguida por Carlos (43,45%), enquanto apenas 2,4% escolheram João. Os dados mostram uma leve preferência por Maria, mas evidenciam também que Carlos foi bastante considerado, reforçando que ambos foram avaliados como candidatos mais aptos à promoção.

Na pergunta sobre quem teria maior sucesso na empresa, as respostas ficaram mais equilibradas entre Carlos (47%) e Maria (45,2%), apresentando uma vantagem para Carlos, enquanto João foi escolhido por apenas 7,7% dos participantes. Esse resultado sugere que, embora Maria tenha sido preferida na promoção, Carlos foi ligeiramente mais visto como tendo potencial de sucesso no futuro.

Na decisão de distribuir o bônus exclusivamente para um funcionário, Maria foi novamente a mais escolhida (56%), seguida de Carlos (41%). João recebeu apenas 3% das indicações. Esses números reforçam o padrão identificado nas médias de bônus fictícios, sugerindo uma tendência geral de favorecimento de Maria quando a escolha é restrita a apenas

um funcionário.

Por fim, na decisão de demissão, houve forte consenso dos participantes em demitir João (85%), enquanto Carlos e Maria foram mencionados por uma minoria (8,9% e 5,9%, respectivamente). Esse resultado indica que João foi amplamente percebido como o funcionário com menor desempenho ou menor adequação ao contexto descrito nas vinhetas.

Essas quatro perguntas funcionaram como medidas-chave para identificar os padrões de decisão e vieses dos participantes ao avaliar funcionários de desempenho equivalente em um contexto meritocrático ou inclusivo. Os dados indicam que, no geral, Maria foi levemente favorecida para promoções e bônus, Carlos foi mais visto como tendo sucesso futuro e João foi sistematicamente o menos favorecido, especialmente na decisão de demissão.

Tabela 4 – Estatísticas Descritivas para Reconhecimento de Desempenho (N = 168).

<i>Frequências para Promoção</i>				
Promoção	Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem cumulativa
Maria	91	54.167	54.167	54.167
Carlos	73	43.452	43.452	97.619
João	4	2.381	2.381	100.000
Ausentes	0	0.000		
Total	168	100.000		

<i>Frequências para Sucesso</i>				
Sucesso	Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem cumulativa
Maria	76	45.238	45.238	45.238
Carlos	79	47.024	47.024	92.262
João	13	7.738	7.738	100.000
Ausentes	0	0.000		
Total	168	100.000		

<i>Frequências para Bônus</i>				
Bônus	Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem cumulativa
Maria	94	55.952	55.952	55.952
Carlos	69	41.071	41.071	97.024
João	5	2.976	2.976	100.000
Ausentes	0	0.000		
Total	168	100.000		

<i>Frequências para Demissão</i>				
Demissão	Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem cumulativa
Maria	10	5.952	5.952	5.952
Carlos	15	8.929	8.929	14.881
João	143	85.119	85.119	100.000
Ausentes	0	0.000		
Total	168	100.000		

A figura 1 apresenta o mapa de calor com as correlações entre as principais variáveis do estudo, que variam de -1 a +1. Valores positivos indicam que, quando uma variável aumenta, a outra tende a aumentar também, em contrapartida os valores negativos indicam que, quando uma cresce, a outra tende a diminuir. Os asteriscos sinalizam o nível de significância estatística, sendo que quanto mais asteriscos, mais forte e confiável é essa correlação. Entre os resultados mais relevantes, destaca-se a correlação positiva e alta entre sexismo benevolente e sexismo hostil ($r = 0,505, p < 0,01$), mostrando que quem apresenta atitudes mais fortes de sexismo benevolente costuma também pontuar mais em sexismo hostil. Também chama atenção que a variável SDO (Orientação para a Dominância Social) apresentou correlação positiva significativa tanto com sexismo hostil ($r = 0,431, p < 0,01$) quanto com sexismo benevolente ($r = 0,279, p < 0,01$), sugerindo que pessoas com maior aceitação de hierarquias sociais tendem a expressar mais essas formas de sexismo.

Além disso, observou-se uma correlação positiva entre a crença meritocrática (Mérito) e a preferência pelo mérito (PMP) ($r = 0,318, p < 0,01$), algo esperado por estarem relacionadas ao mesmo tema. Já a correlação entre preferência pelo mérito (PMP) e sexismo benevolente ($r = 0,174, p < 0,05$) foi mais fraca, mas indica que quem defende com mais força que recompensas sejam dadas só pelo mérito também tende a ter atitudes de sexismo benevolente. Por outro lado, algumas correlações negativas chamaram atenção: participantes mais velhos mostraram menor percepção de desigualdade estrutural ($r = -0,193, p < 0,05$) e menores níveis de sexismo benevolente ($r = -0,221, p < 0,01$) e hostil ($r = -0,161, p < 0,05$). Em compensação, idade teve correlação positiva com renda ($r = 0,282, p < 0,01$), indicando que, conforme esperado, pessoas mais velhas tendem a ter rendas mais altas.

De forma geral, mesmo com algumas correlações significativas, não houve sinais de redundância excessiva entre as variáveis principais, o que reforça que cada uma delas contribui de maneira própria para entender as escolhas feitas pelos participantes no experimento.

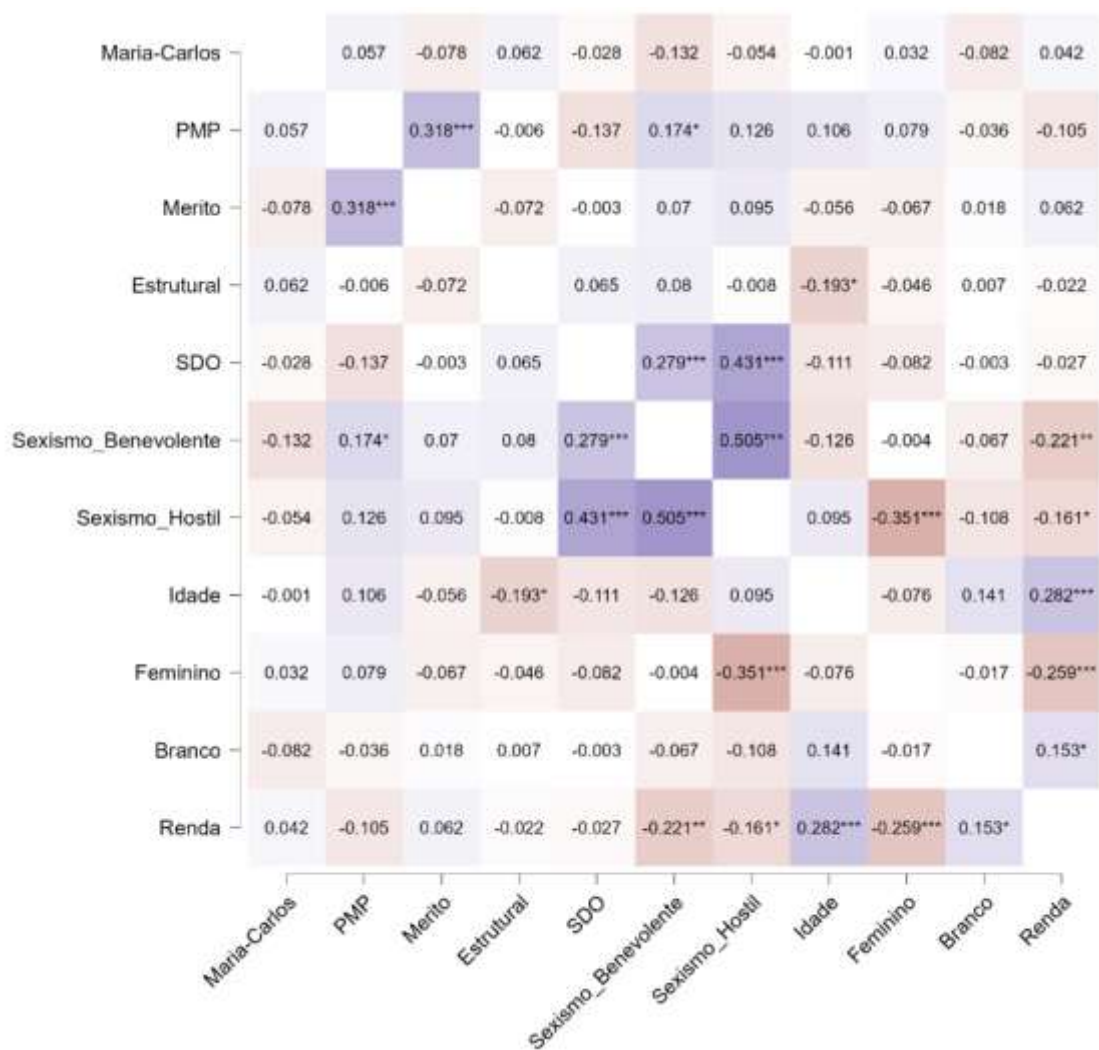


Figura 1 – Mapa de calor das correlações entre as variáveis.

No que se refere à hipótese H1, que previa que participantes alocados em um contexto organizacional meritocrático apresentariam níveis mais elevados de viés ao converter avaliações de desempenho em bônus monetário, os resultados não corroboram essa expectativa. Observou-se que os valores médios de bônus atribuídos a Maria e Carlos foram bastante semelhantes tanto no ambiente igualitário quanto no ambiente meritocrático, sem diferenças estatisticamente significativas. No ambiente igualitário, Maria recebeu em média R\$ 12.290,32 ($DP= 4215,86$), enquanto Carlos recebeu R\$ 12.204,30 ($DP=4058,16$). Já no ambiente meritocrático, Maria recebeu R\$ 12.093,33 ($DP=3369,78$) e Carlos R\$ 11.573,33 ($DP= 3128,65$). Esses achados sugerem, que apesar da ênfase na meritocracia como princípio central, não houve evidências de que isso tenha aumentado o viés de gênero na distribuição de bônus. Dessa forma, H1 não foi confirmada, indicando que o ambiente meritocrático não produziu viés significativo na atribuição de recompensas monetárias entre homens e mulheres com

desempenhos equivalentes.

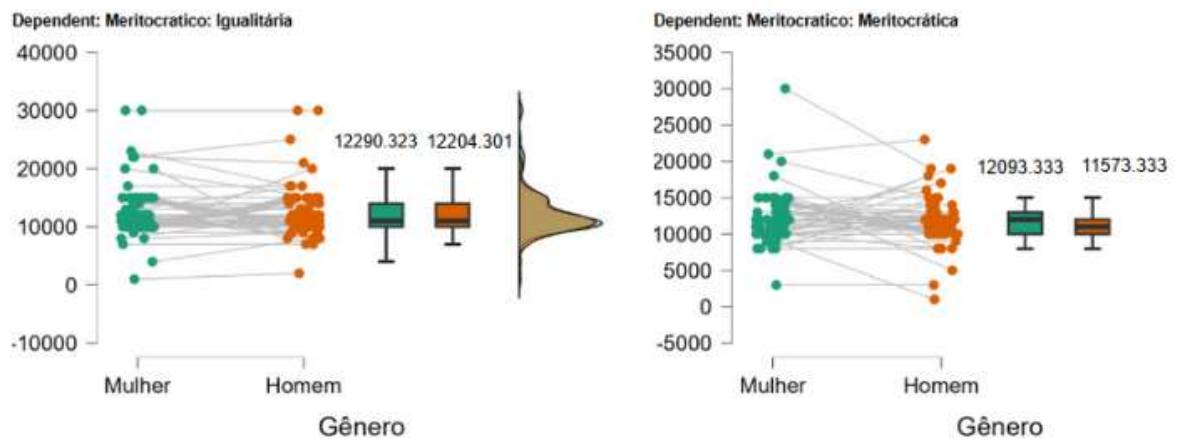


Figura 2 - Distribuição dos valores de bônus atribuídos a homens e mulheres nos contextos igualitário e meritocrático.

Além da análise principal sobre a conversão de desempenho em bônus monetários (H1), foi realizada uma análise adicional (Tabela 5) para investigar se os efeitos do ambiente meritocrático comparado ao igualitário apareciam em outras decisões organizacionais relevantes simuladas no experimento. Essas decisões incluíram: (1) indicação para promoção, (2) avaliação de maior probabilidade de sucesso na empresa, (3) definição de quem deveria receber um bônus exclusivo e (4) escolha de qual funcionário deveria ser demitido em caso de redução da equipe. Para essa etapa, utilizou-se um modelo de regressão ordinal, apropriada para dados categóricos ordenados, permitindo estimar a influência do ambiente organizacional sobre essas decisões. O modelo incluiu variáveis de controle como idade, renda e pertencimento racial, além de um ajuste estatístico com base no erro padrão robusto agrupado, para diferenciar o sexo feminino nas respostas, permitindo capturar diferenças na forma como homens e mulheres avaliam os cenários apresentados. Essa escolha foi essencial, pois o fator pode influenciar diretamente percepções de justiça e merecimento.

No conjunto da amostra apresentada, a simples exposição a um discurso meritocrático não gerou mudanças significativas na indicação a promoção, probabilidade de sucesso, definição de bônus exclusivo e demissão. Contudo, chama atenção que, na análise relacionada à expectativa de sucesso atribuída à colaboradora Maria (coluna “Sucesso Mulher”), na tabela a variável “pessoa branca” apresentou um coeficiente negativo significativo ($b=-29, p<0,01$). Isso indica que participantes brancos tenderam a avaliar que Maria teria menor sucesso futuro, em comparação com participantes negros ou pardos.

Essa evidência, ainda que não seja generalizada a todas as variáveis, reforça que características como raça e gênero seguem influenciando decisões avaliativas no contexto organizacional, independentemente do contexto que declaram adotar critérios exclusivamente meritocráticos. Essa constatação está alinhada com as discussões teóricas que apontam limitações do discurso meritocrático em neutralizar desigualdades estruturais.

Tabela 5 – Efeitos do ambiente meritocrático e variáveis sociodemográficas nas percepções de justiça e mérito.

	(1) Bônus (\$)	(2) Bônus (\$)	(3) Promoção Mulher	(4) Sucesso Mulher	(5) Bônus Mulher	(6) Demissão Mulher
Ambiente Meritocrático	.215 (.411)	.19 (.437)	.227 (.452)	-.099 (.175)	.084 (.373)	-.118 (.258)
Idade		.002 (.001)	-.005 (.008)	.002 (.002)	0 (.001)	0 (.032)
Renda		.015 (.065)	-.01 (.184)	-.012 (.091)	.011 (.187)	-.267 (.53)
Pessoa Branca		-.284 (.366)	-.019 (.336)	-.29*** (.111)	-.226 (.317)	-.238 (.519)
Constante			.312 (1.329)	.003 (.622)	.295 (.954)	-1.414*** (.017)
Corte 1	-3.396*** (.16)	-3.447*** (.272)				
Corte 2	-1.072*** (.092)	-1.122*** (.034)				
Corte 3	1.199*** (.083)	1.158*** (.068)				
Corte 4	2.973*** (.432)	2.938*** (.275)				
Pseudo R ²	.001	.003	.003	.004	.003	.025

Observações = 168. Erro padrão robusto entre parênteses, agrupado pelo sexo Feminino. *** $p < .01$, ** $p < .05$, * $p < .1$

A tabela 6 apresenta os resultados da regressão ordinal realizada para testar as hipóteses H2a, H2b, H2c e H2d, que investiga as diferentes crenças individuais, sendo essas: preferência pelo mérito prescritivo (PMP), crença na meritocracia (Mérito) e percepção de desigualdade estrutural (Estrutural), que influenciam os níveis de viés atribuído na conversão das avaliações de desempenho em bônus monetários. O modelo considerou variáveis de controle como idade, renda e pertencimento racial, além de um ajuste estatístico com base erro padrão robusto agrupado por sexo.

Os resultados evidenciaram que, no caso da H2a, a hipótese foi refutada. O coeficiente positivo e significativo de PMP ($b=0,123$, $p<0,01$, *Modelo 1*) indica que participantes que valorizam mais fortemente que recompensas sejam atribuídas exclusivamente pelo mérito tenderam, na prática, a conceder valores mais altos para Maria, o que contraria a expectativa inicial de que esses participantes apresentariam maior viés atribuído.

Tabela 6 - Efeitos do contexto organizacional e das crenças individuais nos níveis de viés atribuído.

	(1) PMP	(2) Mérito	(3) Estrutural Não Meritocrático	(4) Meritocracia	(5) Mérito Contextos
Ambiente Meritocrático	.209 (.423)	.191 (.478)	.258 (.49)	.284 (.53)	-3.343** (1.404)
PMP	.123*** (.047)			.198** (.079)	.143 (.163)
Idade	0*** (0)	0 (.001)	.006*** (0)	.001 (.006)	.001 (.008)
Renda	.026 (.076)	.021 (.074)	.006 (.086)	.032 (.114)	.017 (.131)
Branco	-.283 (.368)	-.293 (.402)	-.296 (.378)	-.3 (.421)	-.233 (.494)
PMP	.123*** (.047)			.198** (.079)	.143 (.163)
Mérito		-.273* (.15)		-.355* (.213)	
Estrutural			.21* (.111)	.176 (.145)	
PMP x Meritocrático					.141 (.306)
Mérito x Igualitário					-.511 (.557)
Mérito x Meritocrático					-.175** (.074)
Estrutural x Igualitário					-.13 (.181)
Estrutural x Meritocrático					.723*** (.218)
Corte 1	-2.802*** (.526)	-4.547*** (.418)	-2.927*** (.099)	-3.384*** (.541)	-4.961*** (1.643)
Corte 2	-.475 (.293)	-2.219*** (.655)	-.606*** (.145)	-1.06 (.772)	-2.622 (1.85)
Corte 3	1.809*** (.332)	.074 (.606)	1.686*** (.128)	1.256* (.728)	-.248 (1.786)
Corte 4	3.595*** (.01)	1.865** (.935)	3.485*** (.489)	3.077*** (1.069)	1.646 (2.184)
Pseudo R ²	.005	.007	.007	.013	.029

Observações = 168. Erro padrão robusto entre parênteses, agrupado pelo sexo Feminino. *** $p < .01$, ** $p < .05$, * $p < .1$

Por outro lado, para a H2b, os resultados corroboraram a hipótese proposta. O coeficiente negativo e significativo da variável “Mérito” ($b = -0,273$, $p < 0,1$, *Modelo 2*) mostra que quanto maior a crença de que a sociedade já opera de forma meritocrática, menor foi o valor atribuído a Maria na distribuição dos bônus. Esse achado sugere que participantes que acreditam fortemente na meritocracia como realidade acabam, mesmo que de modo implícito, penalizando mais mulheres, refletindo a presença de viés atribuído nas decisões avaliativas.

No caso da H2c, os dados também trouxeram suporte à hipótese: o coeficiente positivo e significativo da variável “Estrutural” ($b = 0,21$, $p < 0,1$, *Modelo 3*) indica que participantes que

reconhecem mais a influência de fatores estruturais na trajetória profissional tenderam a atribuir valores mais altos para Maria. Esse resultado demonstra que maior sensibilidade às desigualdades sociais está associada a menor viés atribuído nas avaliações.

Além disso, a hipótese H2d foi parcialmente corroborada ao se observar que as interações entre crenças individuais e o ambiente experimental apresentaram efeitos significativos. Em especial, destaca-se o efeito positivo da interação entre “estrutural” e o cenário meritocrático ($b=0,723$ $p<0,01$, Modelo 4), indicando que participantes mais atentos às desigualdades estruturais valorizaram ainda mais Maria quando avaliavam no contexto de uma organização que enfatizava a meritocracia (*Chow Test* = 529.7, $p < 0,0001$). Todavia, não há efeito significativo de preferência para o mérito (PMP) e crença na meritocracia. Assim, esse resultado sugere que o impacto das crenças individuais no viés atribuído é potencializado ou reduzido dependendo do discurso organizacional apresentado somente para aqueles que acreditam em causas não meritocráticas de sucesso.

De forma geral, esses achados reforçam que as escolhas dos participantes não foram determinadas apenas pelas informações objetivas de desempenho, mas também filtradas por suas crenças sobre mérito e desigualdade, além de influenciadas pelo contexto institucional descrito. Em conjunto, os resultados confirmam parcialmente as hipóteses propostas, evidenciando como características individuais atuam de maneira decisiva na forma como o mérito é avaliado e recompensado, mesmo quando se busca adotar critérios aparentemente neutros e objetivos.

A tabela 7 apresenta os resultados da regressão ordinal realizada para testar as hipóteses H3a, H3b, H4a, H4b, e H4c que avaliam o impacto das crenças hierárquicas e das atitudes sexistas sobre os níveis de viés atribuído na conversão das avaliações de desempenho em bônus monetários. O modelo incluiu variáveis de controle como idade, renda e pertencimento racial, além do uso de erro padrão robusto agrupado pelo sexo feminino, assegurando maior precisão ao captar possíveis diferenças entre homens e mulheres nas avaliações.

Observa-se que no modelo 1, a variável SDO (Orientação para Dominância Social) foi testada isoladamente no contexto meritocrático e não apresentou efeito significativo, levando à refutação da hipótese H3a, que previa que as crenças hierárquicas poderiam aumentar o viés nas avaliações. Já no modelo 2, que incluiu a interação da SDO com o contexto igualitário, observou-se que participantes com maiores níveis de SDO atribuíram menores bonificações às

mulheres no cenário que enfatiza igualdade, diversidade e inclusão. Esse resultado foi estatisticamente significativo (*Chow Test* = 8, $p = 0,0047$), corroborando a hipótese H3b de que o efeito das crenças hierárquicas seria mais forte em organizações que promovem valores igualitários.

Tabela 7 - Efeitos da SDO, sexismo benevolente e sexismo hostil sobre as decisões de bônus.

	(1) SDO	(2) SDO Contextos	(3) Sexismo Benevolente	(4) Sexismo Hostil	(5) Sexismo	(6) Sexismo Contextos
Ambiente	.27	-.193	.193	.2	.193	.441
Meritocrático	(.547)	(.401)	(.453)	(.445)	(.455)	(.962)
Idade	0	0	-.001	.003	-.001	-.001
	(0)	(.001)	(.002)	(.002)	(.002)	(.001)
Renda	.011	.014	-.034	-.003	-.034	-.034
	(.076)	(.071)	(.077)	(.069)	(.078)	(.057)
Branco	-.293	-.304	-.34	-.325	-.34	-.338
	(.336)	(.337)	(.253)	(.326)	(.248)	(.29)
SDO	-.14	-.205				
	(.174)	(.201)				
SDO x Meritocrático		.162*** (.057)				
Sexismo Benevolente			-.31*** (.016)		-.312*** (.004)	-.279*** (.003)
Sexismo Hostil				-.138** (.06)	.002 (.024)	.004 (.215)
Sexismo Benev. x Meritocrático						-.079** (.031)
Sexismo Hostil x Meritocrático						-.006 (.573)
Corte 1	-3.905*** (.733)	-4.059*** (.755)	-4.789*** (.327)	-3.875*** (.3)	-4.787*** (.349)	-4.692*** (.745)
Corte 2	-1.571*** (.479)	-1.718*** (.499)	-2.42*** (.086)	-1.537*** (.05)	-2.418*** (.108)	-2.323*** (.498)
Corte 3	.721 (.484)	.579 (.502)	-.085 (.109)	.756*** (.074)	-.083 (.13)	.012 (.526)
Corte 4	2.503*** (.135)	2.36*** (.151)	1.703*** (.247)	2.538*** (.268)	1.705*** (.226)	1.801*** (.187)
Pseudo R ²	.006	.006	.016	.006	.016	.016

Observações = 168. Erro padrão robusto entre parênteses, agrupado pelo sexo Feminino. *** $p < .01$, ** $p < .05$, * $p < .1$

Os modelos 3 e 4 analisaram as diferentes formas de sexismo. O sexismo benevolente apresentou efeito negativo significativo ($b = -0,31$ $p < 0,01$), confirmando a hipótese H4a, onde os participantes que expressaram maior nível desse tipo de sexismo tenderam a reconhecer menos o desempenho das mulheres ao definir bônus. No modelo 4 para o sexismo hostil, também foi identificado um coeficiente negativo ($b = -0,138$ $p < 0,05$), o que significa que houve um menor valor de bônus concedido para as mulheres. Esses achados, reforçam que tanto manifestações sutis (benevolente) quanto explícitas (hostis) de sexismo têm impacto direto na redução das recompensas atribuídas às mulheres, mesmo diante de desempenhos equivalentes.

Por fim, a hipótese H4c, foi parcialmente corroborada, pois apenas o sexismo benevolente apresentou viés mais forte em contextos organizacionais que enfatizam valores de igualdade, diversidade e inclusão, quando comparado ao ambiente meritocrático (*Chow Test* = 6.26 = $p=0,0124$). Esse achado sugere que, mesmo em ambientes que buscam promover a equidade, atitudes benevolentes (que parecem positivas, mas ainda refletem papéis tradicionais. Esse achado sugere que, mesmo em ambientes que buscam promover a equidade, atitudes benevolentes de gênero), podem influenciar de forma significativa as decisões sobre recompensas, contribuindo para a manutenção de desigualdades.

6. DISCUSSÃO

O presente estudo buscou compreender de que maneira crenças meritocráticas, hierárquicas e diferentes formas de sexismo podem influenciar decisões na avaliação de desempenho e na distribuição de bônus em contextos organizacionais. Em relação as hipóteses, H1 foi refutada, pois não houve diferença significativa entre os valores atribuídos a Maria e Carlos nos ambientes meritocráticos e igualitário. A H2a também foi refutada, já que, no ambiente meritocrático, Maria chegou a receber valores médios até maiores. A H2b foi corroborada, pois quanto maior a crença de que a sociedade já opera de forma significativa, menor valor atribuído a Maria, a H2c também foi corroborada ao revelar que participantes sensíveis às desigualdades estruturais atribuíram valores mais altos a ela. Além disso a interação prevista na H2d também foi confirmada: mesmo em contextos que reforçam a meritocracia, participantes atentos a desigualdades estruturais demonstraram uma maior valorização de Maria. Por fim, tanto a H4a quanto a H4b foram confirmadas, mostrando que manifestações sutis (benevolentes) e explícitas (hostis) de sexismo reduzem os bônus destinados às mulheres, e a H4c foi parcialmente corroborada ao evidenciar que, mesmo em ambientes que pregam igualdade e inclusão, o sexismo benevolente permanece influenciando negativamente essas decisões.

De forma geral, os resultados mostram que, mesmo diante de desempenhos equivalentes, decisões sobre bônus continuam influenciadas por crenças individuais e vieses implícitos. Pode-se dizer que a crença na meritocracia, quando associada a níveis mais altos principalmente de sexismo benevolente, contribui para a redução dos valores destinados às mulheres. Por outro lado, participantes que reconhecem desigualdades estruturais tendem a atribuir valores mais equilibrados, atenuando esses vieses. Esses achados reforçam que a meritocracia, isoladamente, não garante justiça e equidade nas organizações, evidenciando a necessidade de considerar também fatores sociais e contextuais.

6.1 IMPLICAÇÕES TEÓRICAS E PRÁTICAS

A partir dos resultados apresentados, observa-se que nem todas as hipóteses foram confirmadas conforme previsto inicialmente, revelando diferenças importantes em relação ao estudo utilizado como referência de Castilla & Benard (2010). Na primeira hipótese foi possível perceber que o fato de pertencer a um ambiente meritocrático levaria a um viés maior contra mulheres (H1) não foi confirmada, já que não houve diferença significativa entre os valores

atribuídos a Maria e Carlos no contexto meritocrático e igualitário. Esse achado contrasta com os resultados obtidos por Castilla & Benard (2010), conduzido nos Estados Unidos há cerca de 15 anos, com uma amostra majoritariamente composta por homens, o que pode ter intensificado o viés contra mulheres naquele estudo. Em contrapartida, o presente trabalho foi realizado no Brasil, em uma época diferente e com maior equilíbrio de gênero entre os participantes, o que pode ter contribuído para reduzir a expressão direta de vieses no efeito do ambiente meritocrático.

No que diz respeito às crenças individuais, destaca-se a hipótese relacionada a Preferência pelo Mérito (PMP), que foi refutada, pois ao contrário do previsto com base no estudo de Davey *et al.* (1999), no presente estudo, participantes que defendem mais fortemente que recompensas devem ser baseadas exclusivamente no mérito tenderam a conceder valores mais altos para a mulher, sugerindo que essa crença prescritiva pode atuar como proteção parcial contra o viés de gênero. Em contrapartida, observou-se que participantes que acreditam fortemente que a sociedade já opera de forma meritocrática tenderam a atribuir valores mais baixos para a funcionária mulher, alinhando-se ao que apontam Castilla & Benard (2010) e Glick & Fiske (1996) sobre como essas crenças podem legitimar desigualdades ao ignorarem fatores estruturais. A hipótese referente à Orientação para a Dominância Social (SDO) foi refutada quando se avalia o efeito direto. No entanto, seu efeito foi significativo entre os contextos meritocráticos e igualitários, mostrando que participantes com crenças mais fortes em hierarquias sociais tenderam a penalizar mulheres ao conceder bônus mais baixos em contextos igualitários, evidenciando como valores hierarquizantes podem sustentar desigualdades nas organizações (Sidanius & Pratto, 1999).

Por fim, tanto o sexismo benevolente quanto o hostil apresentaram impacto negativo nos valores destinados às mulheres, sendo o sexismo benevolente mais expressivo. Esse resultado dialoga com a literatura que aponta como atitudes aparentemente positivas, ao manterem as mulheres em posição de fragilidade ou dependência, acabam dificultando seu reconhecimento profissional e reproduzindo desigualdades mesmo em sistemas que se dizem meritocráticos (Maria Ferreira, 2004; Glick & Fiske, 1996; Emilio Castilla, 2008). Ademais, ao se comparar o efeito do sexismo entre ambientes os ambientes, nota-se que respondentes mais sexistas com teor benevolente tendem a aferir menor bônus à mulheres em ambiente igualitários, compensando a discordância de sua crença individual com a do ambiente.

Em conjunto, esses resultados reforçam que, mesmo em contextos que valorizam a

meritocracia, fatores individuais e crenças sociais continuam influenciando decisões sobre recompensas, evidenciando os limites da meritocracia isolada para garantir justiça e equidade nas organizações.

6.2 LIMITAÇÕES E SUGESTÕES PARA ESTUDOS FUTUROS

Apesar das contribuições do presente estudo, algumas limitações devem ser consideradas. A coleta de dados representou um desafio, tendo em vista que foi realizada exclusivamente por meio de divulgação em redes sociais e contatos pessoais, o que pode ter limitado o alcance dos respondentes. Para estudos futuros, recomenda-se considerar estratégias adicionais de recrutamento, inclusive oferecendo algum tipo de incentivo para participação, de modo a ampliar a amostra. Amostras maiores tendem a gerar resultados mais robustos e maior poder estatístico para detecção de efeitos sutis. Além disso, sugere-se revisar o desenho experimental utilizado, especialmente quanto à inclusão do funcionário João como perfil de controle. Retirar esse terceiro perfil e manter apenas Maria e Carlos, que possuem desempenhos equivalentes, pode tornar o comparativo mais objetivo e direto, favorecendo que os participantes concentrem suas avaliações na diferença de gênero. Essa adaptação tem potencial para aumentar a precisão das respostas e facilitar a identificação de vieses atribuídos relacionados ao gênero nas decisões sobre avaliação e recompensas. Por fim, recomenda-se também que estudos futuros explorem e testem outras escalas para mensurar a Preferência pelo Mérito (PMP), pois isso pode ajudar a entender melhor as diferenças culturais e contextuais que influenciam como essa crença afeta as decisões dos participantes.

6.3 CONCLUSÃO

Este estudo buscou investigar como crenças meritocráticas, crenças hierárquicas, diferentes formas de sexismo (benevolente e hostil), Orientação para Dominância Social (SDO) e a preferência pelo mérito (PMP) influenciam decisões sobre avaliações de desempenho e distribuição de bônus entre homens e mulheres em contextos organizacionais fictícios. A pesquisa contou com 168 participantes e utilizou um experimento de vinhetas inspirado no modelo de Castilla & Benard (2010), adaptado ao contexto brasileiro, no qual os participantes avaliaram funcionários com desempenhos equivalentes.

Os resultados mostraram que, embora o ambiente meritocrático por si só não tenha gerado viés significativo contra mulheres, embora crenças individuais continuaram a impactar as decisões. Destacaram-se os efeitos do sexismo benevolente e da crença de que a sociedade

já funciona de forma meritocrática, que reduziram os valores destinados às mulheres, enquanto a percepção sobre desigualdades estruturais levou a uma distribuição mais equilibrada. Além disso, a Orientação para Dominância Social (SDO) reforçou desigualdades entre os diferentes contextos, diferente da preferência pelo mérito que se mostrou, neste contexto, a beneficiar as mulheres. Esses achados reforçam que práticas meritocráticas, quando desvinculadas de uma reflexão crítica sobre crenças individuais e fatores estruturais, têm alcance limitado para promover equidade nas organizações.

REFERÊNCIAS

- Bobocel, D. R., Son Hing, L. S., Davey, L. M., Stanley, D. J., & Zanna, M. P. (1998). Justice-based opposition to social policies: Is it genuine? *Journal of Personality and Social Psychology*, 75(3), 653–669. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.75.3.653>
- Castilla, E. J. (2008). Gender, race, and meritocracy in organizational careers. *American Journal of Sociology*, 113(6), 1479–1526. <https://doi.org/10.1086/588738>
- Castilla, E. J., & Benard, S. (2010). The paradox of meritocracy in organizations. *Administrative Science Quarterly*, 55(4), 543–565. <https://doi.org/10.2189/asqu.2010.55.4.543>
- Davey, L. M., Bobocel, D. R., Son Hing, L. S., & Zanna, M. P. (1999). Preference for the merit principle scale: An individual difference measure of distributive justice preferences. *Social Justice Research*, 12(3), 245–262. <https://doi.org/10.1023/A:1022095413503>
- Deutsch, M. (1975). Equity, equality, and need: What determines which value will be used as the basis of distributive justice? *Journal of Social Issues*, 31(3), 137–149. <https://doi.org/10.1111/j.1540-4560.1975.tb01000.x>
- Ferreira, M. C. (2004). Sexismo hostil e benevolente: Inter-relações e diferenças de gênero. *Temas em Psicologia*, 12(1), 119–126.
- Formiga, M. H. R. (2025). *Como a meritocracia, a dominância social e a informação sobre o desempenho de cotistas afetam o suporte a ações afirmativas em programas trainee: Um experimento aleatorizado de vinhetas* (Trabalho de Conclusão de Curso, Universidade de Brasília, Brasília, 2025).
- Glick, P., & Fiske, S. T. (1996). The ambivalent sexism inventory: Differentiating hostile and benevolent sexism. *Journal of Personality and Social Psychology*, 70(3), 491–512. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.70.3.491>
- Ho, A. K., Sidanius, J., Levin, S., & Pratto, F. (2015). The nature of social dominance orientation: Theorizing and measuring preferences for intergroup inequality using the new SDO7 scale. *Journal of Personality and Social Psychology*, 109(6), 1003–1028. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/pspi0000033>
- Meade, A. W., & Craig, S. B. (2012). Identifying careless responses in survey data. *Psychological Methods*, 17(3), 437–455. <https://doi.org/10.1037/a0028085>
- Mijs, J. J. B., Krijger, J., & Zuckerman, E. W. (2022). Belief in meritocracy reexamined: Scrutinizing the role of subjective social mobility. *Social Psychology Quarterly*, 85(2), 131–141. <https://doi.org/10.1177/01902725211023784>
- Osborne, J. W., & Overbay, A. (2004). The power of outliers (and why researchers should ALWAYS check for them). *Practical Assessment, Research & Evaluation*, 9(6). <https://doi.org/10.7275/qf69-7k4>
- Sidanius, J., & Pratto, F. (1999). *Social dominance: An intergroup theory of social hierarchy and oppression*. Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9780511628284>
- Son Hing, L. S., Bobocel, D. R., Davey, L. M., Stanley, D. J., & Zanna, M. P. (2011). The merit of meritocracy. *Journal of Personality and Social Psychology*, 101(3), 433–450. <https://doi.org/10.1037/a0023837>

Tedder-Tedder-King, A., & Sherf, E. N. (2024). Fairness judgments in the context of structural sexism: The role of beliefs in individual and structural causes of success. *Academy of Management Journal*. <https://doi.org/10.5465/amj.2022.0776>

Trevisan, F., Mijs, J. J. B., & Karásek, V. (2022). Psychologising meritocracy: A historical account of its many guises. *Theory & Psychology*, 32(2), 221–242. <https://doi.org/10.1177/09593543221083049>

Whisenant, W., Lee, D. L., & Dees, W. (2015). Role congruity theory: Perceptions of fairness and sexism in sport management. *Public Organization Review*, 15(4), 475–485. <https://doi.org/10.1007/s11115-014-0273-4>