



## GÊNERO E PERCEÇÃO DE COMPETÊNCIA EM LIDERANÇA: UM ESTUDO EXPERIMENTAL COM PERFIS PROFISSIONAIS FICTÍCIOS

GENDER AND PERCEPTION OF LEADERSHIP COMPETENCE: AN EXPERIMENTAL  
STUDY WITH FICTITIOUS PROFESSIONAL PROFILES

Elizabete Gomes de Paula<sup>1</sup>  
elizabetedepaula@gmail.com

Maria Gabriela R M Patú<sup>2</sup>  
gabrielpatu@gmail.com

Michelle Tâmara A O Pereira<sup>3</sup>  
michelletamara@gmail.com

### RESUMO

O presente artigo investiga a influência da percepção de gênero na avaliação de competências atribuídas a líderes no ambiente de trabalho. A pesquisa utilizou um questionário experimental com dois perfis profissionais fictícios – Paulo e Paula – idênticos em conteúdo, diferenciando-se apenas pelo nome. Participaram 161 pessoas, distribuídas aleatoriamente entre os dois questionários. Os resultados apontam para diferenças sutis, mas significativas, nas características atribuídas aos líderes conforme o gênero, especialmente em atributos como competência, confiança e ambição. Constatou-se uma tendência de associar características mais valorizadas à figura masculina, sobretudo por parte dos participantes do gênero masculino. Tais achados evidenciam a persistência de vieses de gênero na percepção de liderança, destacando a necessidade de ações que promovam maior equidade no ambiente corporativo.

**Palavras-chave:** Gênero; Liderança; Percepção de Competência; Viés Implícito; Estereótipos.

### ABSTRACT

This article investigates the influence of gender perception on the evaluation of leadership competencies in the workplace. The study employed an experimental questionnaire with two fictitious professional profiles – Paulo and Paula – identical in content, differing only by name. A total of 161 participants were randomly assigned to one of the questionnaires. Results show subtle but significant differences in the characteristics attributed to the leaders depending on gender, particularly in traits such as competence, confidence, and ambition. There was a tendency to associate more valued characteristics with the male figure, especially among male respondents. These findings underscore the persistence of gender bias in leadership perception and highlight the need for actions that foster greater equity in professional environments.

**Keywords:** Gender; Leadership; Competence Perception; Implicit Bias; Stereotypes.

## 1 INTRODUÇÃO

---

<sup>1</sup> Estudante do curso de Psicologia - Centro Universitário Estácio do Recife. E-mail: elizabetedepaula@gmail.com

<sup>2</sup> Estudante do curso de Psicologia - Centro Universitário Estácio do Recife. E-mail: gabrielpatu@gmail.com

<sup>3</sup> Estudante do curso de Psicologia - Centro Universitário Estácio do Recife. E-mail: michelletamara@gmail.com



As questões relacionadas às desigualdades de gênero, liderança e à sociedade patriarcal têm sido amplamente discutidas nas ciências sociais e na psicologia organizacional, resultando em uma vasta produção acadêmica. O conceito de gênero ultrapassa a ideia de uma característica meramente individual, configurando-se como um sistema institucionalizado de práticas sociais que moldam o cotidiano e influenciam diretamente a organização social. Esse sistema está profundamente entrelaçado à hierarquia de status e ao exercício da liderança, sustentando crenças que atribuem maior valor e competência aos homens em comparação com as mulheres (RIDGEWAY, 2001).

Nos debates contemporâneos, é comum observar a tentativa de naturalizar os papéis sociais de gênero, como se fossem consequências diretas da biologia — ou seja, que pênis indicam masculinidade e vaginas, feminilidade. Tal visão sugere um caminho pré-determinado e imutável, no qual os papéis de gênero seriam inevitáveis (WOOD, 2021). No entanto, o gênero é uma construção sociocultural que afeta diretamente o ambiente de trabalho, moldando expectativas sobre o que homens e mulheres podem ou não fazer, bem como sobre o que devem ou não receber em troca de seu desempenho. Desse modo, o gênero impõe-se como uma variável determinante, frequentemente sobrepondo-se a critérios objetivos como produtividade e eficiência.

No cotidiano organizacional, características associadas aos homens — como competência, firmeza e racionalidade — são usualmente valorizadas. Já quando expressas por mulheres, essas mesmas qualidades podem ser interpretadas de forma negativa, como sensibilidade excessiva, nervosismo ou autoritarismo. Essa percepção distorcida contribui para a segregação ocupacional, relegando as mulheres a setores de menor valorização simbólica e salarial. Conforme destacam Freitas e Dantas (2016), “as mulheres vivem uma segregação ocupacional, ou seja, inserem-se em setores de atividade com menor valorização, ou em atividades mais simples, recebem menor remuneração e comumente sofrem mais com a flexibilização e a precarização das relações de trabalho”.

Nesse contexto, foi instituída a Lei nº 14.611, de 03 de julho de 2023, que dispõe sobre a igualdade salarial entre mulheres e homens. A legislação estabelece que, para funções de igual valor, devem ser adotados critérios remuneratórios equivalentes, conforme os artigos 1º e 2º (BRASIL, 2023).

Apesar de avanços legais e sociais, a liderança ainda é majoritariamente associada à figura masculina, especialmente em setores como política, grandes corporações e cargos executivos. O relatório *Women in the Workplace*, produzido pela McKinsey & Company em



parceria com a LeanIn.Org, revela que apenas 1 em cada 4 cargos de diretoria são ocupados por mulheres, e apenas 1 em cada 16 por mulheres não brancas. Entre os obstáculos enfrentados estão as microagressões, os preconceitos e a crença persistente de que as mulheres são menos ambiciosas (MCKINSEY; LEANIN.ORG, 2023).

O *Global Gender Gap Report 2024*, publicado pelo Fórum Econômico Mundial, reforça esse cenário ao estimar que, no ritmo atual, a igualdade de gênero só será plenamente alcançada em aproximadamente 134 anos. No Brasil, observou-se uma queda no índice de igualdade econômica, de 67,0% em 2023 para 66,7% em 2024. Ainda assim, o país obteve seu melhor desempenho na representatividade feminina em cargos de liderança sênior, com pontuação de 66,1% (FÓRUM ECONÔMICO MUNDIAL, 2024).

A forma como diferentes perfis de liderança percebidos e avaliados continua sendo fortemente influenciada por construções sociais. Ridgeway (2001) destaca que as crenças de status de gênero — como a associação entre masculinidade e autoridade — afetam diretamente a avaliação de lideranças, resultando em julgamentos desiguais. Traços como assertividade, ambição e racionalidade são mais prontamente associados aos homens, enquanto mulheres que demonstram os mesmos comportamentos podem ser vistas como inadequadas ou agressivas.

Esse processo torna-se ainda mais complexo diante dos vieses implícitos — julgamentos inconscientes baseados em categorias como gênero, raça ou idade. No contexto da liderança, esses vieses podem atuar de forma sutil, favorecendo homens mesmo quando comparados a mulheres com as mesmas qualificações.

Diante disso, a presente pesquisa, desenvolvida no âmbito da disciplina de Psicologia Experimental, teve como objetivo investigar se há diferenças na percepção das competências de liderança atribuídas a homens e mulheres. Por meio de um experimento com perfis profissionais fictícios (diferenciados apenas pelo nome — Paulo ou Paula), buscou-se compreender se o fator gênero influencia a forma como traços de liderança são percebidos por diferentes públicos. Além disso, esta investigação propõe uma reflexão sobre os efeitos desses vieses na perpetuação de barreiras simbólicas enfrentadas por mulheres no mercado de trabalho, contribuindo para o debate sobre igualdade de gênero.

## 2 OBJETIVO

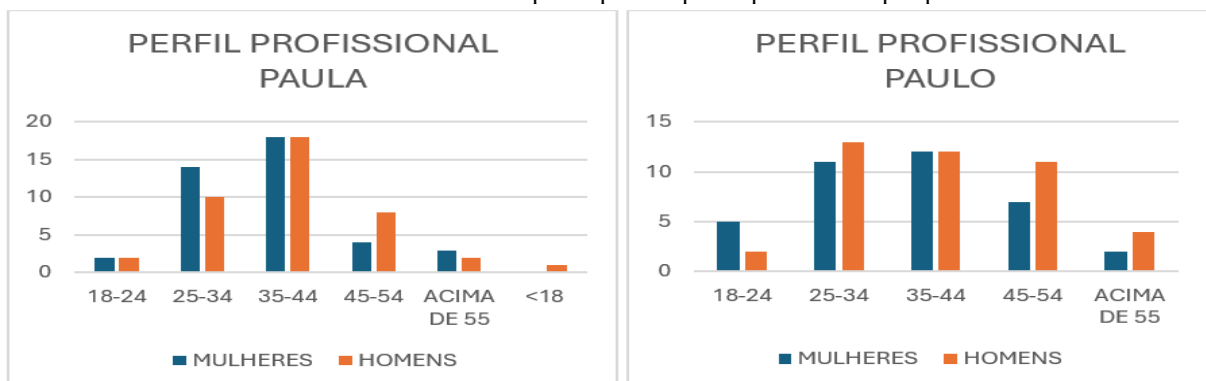
A proposta da pesquisa foi evidenciar a influência da percepção de gênero na avaliação de líderes e refletir sobre as barreiras que as mulheres enfrentam para ascender a cargos de liderança.

### 3 METODOLOGIA

#### 3.1 Participantes

A pesquisa contou com a participação de 161 indivíduos selecionados aleatoriamente. Do total, 82 responderam ao questionário com o perfil profissional identificado como Paula, e 79 responderam ao questionário com o perfil Paulo. A faixa etária dos participantes variou entre 18 e 65 anos, sendo 78 autodeclarados do gênero feminino e 83 do gênero masculino. Nenhum participante declarou outra identidade de gênero ou deixou essa informação em branco. A distribuição entre os grupos foi equilibrada: entre as mulheres, 41 responderam ao questionário do perfil Paula e 37 ao do perfil Paulo; entre os homens, 41 responderam ao perfil Paula e 42 ao perfil Paulo. Cada participante respondeu apenas a uma das versões do instrumento, compondo grupos independentes.

**Tabela 1** - Faixa etária dos participantes que responderam a pesquisa



#### 3.2 Instrumento

Utilizou-se um questionário original, elaborado pelos autores, aplicado por meio da plataforma Google Forms. O instrumento apresentava a descrição de um(a) profissional de sucesso na área administrativa de uma empresa multinacional. O texto foi idêntico nas duas versões, variando apenas o nome do(a) profissional — Paulo ou Paula. As versões apresentadas foram as seguintes:

*Paulo é um profissional experiente e dedicado, formado em Administração de Empresas e atualmente ocupa um cargo de liderança em uma empresa multinacional, onde atua há 12 anos. Ao longo de sua trajetória, foi promovido três vezes, demonstrando suas habilidades e características de liderança. Ele desempenha papel fundamental na tomada de decisões e no crescimento sustentável da organização.*



*Paula é uma profissional experiente e dedicada, formada em Administração de Empresas e atualmente ocupa um cargo de liderança em uma empresa multinacional, onde atua há 12 anos. Ao longo de sua trajetória, foi promovida três vezes, demonstrando suas habilidades e características de liderança. Ela desempenha papel fundamental na tomada de decisões e no crescimento sustentável da organização.*

Após a leitura do perfil, os participantes foram convidados a indicar, com base em sua percepção, quais habilidades e características atribuíam ao(à) profissional descrito(a). Era necessário selecionar, no mínimo, cinco atributos entre 27 opções pré-definidas, com possibilidade de inclusão de outras características não listadas. As opções disponibilizadas foram: inteligente, competente, comunicativo(a), confiante, assertivo(a), motivador(a), prático(a), racional, inspirador(a), ambicioso(a), persuasivo(a), competitivo(a), simpático(a), compreensivo(a), crítico(a), sensível, controlador(a), difícil, protetor(a), emotivo(a), arrogante, impulsivo(a), autoritário(a), agressivo(a), além da alternativa "outras habilidades".

### **3.3 Procedimentos**

O questionário foi aplicado de forma remota e assíncrona, permitindo que os participantes o respondessem no momento e local de sua preferência. Para isso, era necessário apenas acesso à internet e a um dispositivo eletrônico com e-mail ativo (computador, tablet ou celular).

Com o objetivo de preservar a espontaneidade das respostas e minimizar possíveis efeitos de desejabilidade social, os participantes não foram informados previamente sobre os objetivos específicos do estudo relacionados a potenciais vieses de gênero. A distribuição das versões Paulo e Paula ocorreu aleatoriamente, com grupos compostos por participantes distintos.

A análise dos dados foi realizada de forma quantitativa, por meio da contagem das frequências de seleção de cada característica nos perfis masculino e feminino, bem como da comparação entre as respostas dos participantes de gêneros masculino e feminino. Essa abordagem permitiu identificar padrões na atribuição de competências e evidências de viés de gênero nas avaliações, além de apontar possíveis implicações dessas percepções para a ascensão de mulheres em cargos de liderança.

## **4 RESULTADOS E DISCUSSÃO**

A pesquisa contou com a participação de 161 respondentes, que foram aleatoriamente alocados para responder a um questionário com o perfil profissional identificado como "Paula"

(n=82) ou "Paulo" (n=79). Ambos os perfis eram idênticos em sua descrição, diferenciando-se apenas pelo gênero expresso no nome. A amostra mostrou-se equilibrada quanto à identidade de gênero dos participantes, sendo 78 pessoas do gênero feminino e 83 do gênero masculino.

Foram analisadas as quatro características mais frequentemente atribuídas aos perfis: competente, inteligente, comunicativo(a) e confiante. No perfil "Paulo", a característica mais mencionada foi "competente", com 69 menções, distribuídas entre 36 homens (52,17%) e 33 mulheres (47,83%). Já no perfil "Paula", "competente" foi a segunda característica mais atribuída, com 66 menções — 32 por homens (48,48%) e 34 por mulheres (51,52%). Embora as diferenças percentuais sejam pequenas, o fato de "Paulo" ter recebido mais menções de competência, mesmo com descrições idênticas, indica a presença de um viés de gênero implícito, especialmente na avaliação dos homens.

A característica "inteligente" foi a mais atribuída a "Paula", com 69 menções (35 homens e 34 mulheres), e a segunda mais atribuída a "Paulo", com 59 menções (31 homens e 28 mulheres). Essa diferença, ainda que modesta, é relevante, pois demonstra que a percepção da inteligência feminina não necessariamente se traduz em igual reconhecimento de competência, um traço mais valorizado na liderança.

A terceira característica mais frequente foi "comunicativo(a)", com valores próximos entre os gêneros: "Paula" recebeu 57 menções (50,88% mulheres e 49,12% homens) e "Paulo" 52 menções (50% para cada gênero). Esse equilíbrio sugere que essa característica é menos influenciada por vieses de gênero, sendo valorizada em ambos os perfis.

Por fim, a característica "confiante" apresentou um viés mais acentuado: "Paulo" foi associado a essa característica em 49 menções, sendo 59,18% feitas por homens e 40,82% por mulheres; "Paula" teve 45 menções, com 57,78% de homens e 42,22% de mulheres. Esses dados indicam que os homens tendem a associar mais confiança ao perfil masculino, enquanto as mulheres atribuem essa característica de forma mais equilibrada, mas ainda em menor proporção à liderança feminina. Tal padrão pode refletir tanto percepções sociais tradicionais quanto uma possível internalização de insegurança pelas mulheres.

**Tabela 2** – Características atribuídas ao perfil "Paulo"

<b>Características</b>	<b>Mulheres (%)</b>	<b>Homens (%)</b>
Competente	47,83%	52,17%
Inteligente	47,46%	52,54%
Comunicativo	50,00%	50,00%
Confiante	40,82%	59,18%

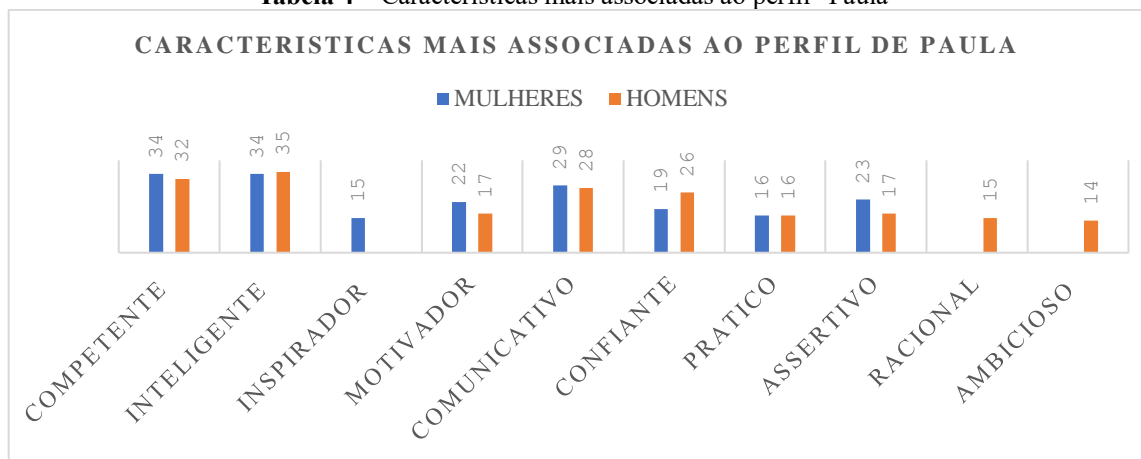
**Tabela 3 – Características atribuídas ao perfil “Paula”**

Características	Mulheres (%)	Homens (%)
Inteligente	49,28 %	50,72 %
Competente	51,52 %	48,48 %
Comunicativo	50,88 %	49,12 %
Confiante	42,22 %	57,78 %

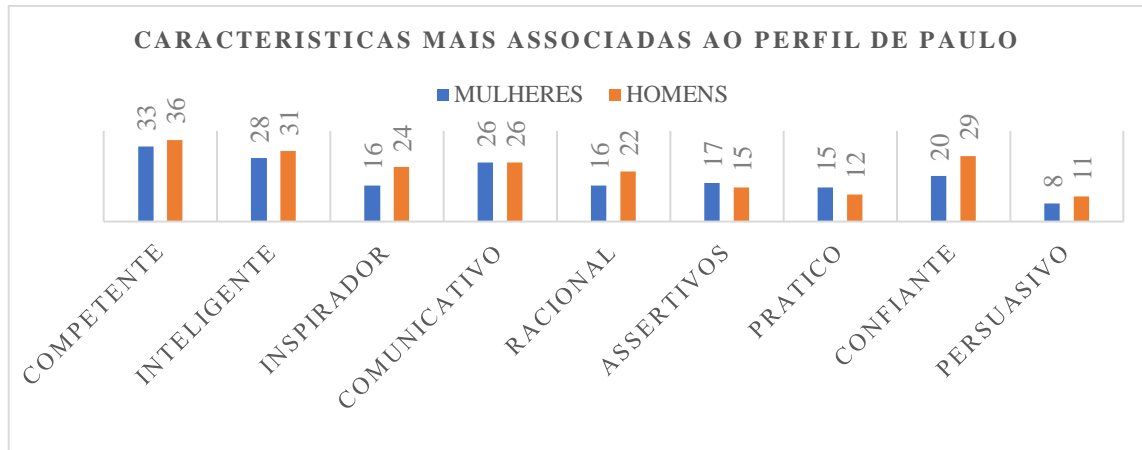
Além dessas características, observou-se que adjetivos negativos como “arrogante”, “impulsivo(a)”, “agressivo(a)” e “emotivo(a)” não foram selecionados por nenhum participante para ambos os perfis, sugerindo uma tendência geral a evitar atribuições que poderiam prejudicar a avaliação em contextos de liderança, reforçando estereótipos sociais de traços desejáveis.

Outros dados relevantes indicaram uma associação diferenciada entre traços emocionais e o perfil feminino. Especialmente entre as mulheres, “Paula” foi mais frequentemente descrita como “inspiradora” e “motivadora”. Curiosamente, o atributo “ambição” foi atribuído com maior frequência a "Paula" (23 menções) do que a "Paulo" (15 menções), porém essa percepção não se traduziu em maior reconhecimento de competência, evidenciando uma dissociação entre traços considerados desejáveis e o reconhecimento da liderança feminina.

**Tabela 4 – Características mais associadas ao perfil “Paula”**



**Tabela 5 – Características mais associadas ao perfil “Paulo”**



Esses resultados encontram respaldo na literatura, particularmente na Teoria da Incongruência de Papéis de Gênero (Eagly & Karau, 2002), que sugere que mulheres líderes que manifestam traços associados à liderança tradicional — como assertividade e ambição — podem ser penalizadas por desafiar normas de gênero. De forma complementar, a Teoria dos Papéis Sociais (Eagly & Wood, 2012) explica como expectativas sociais baseadas em papéis de gênero moldam as avaliações atribuídas a homens e mulheres.

Em síntese, os dados evidenciam a presença de vieses implícitos que favorecem avaliações positivas para homens em cargos de liderança, mesmo diante de descrições objetivamente equivalentes. A liderança masculina continua a ser associada principalmente à competência e à confiança, enquanto a liderança feminina é frequentemente ligada a traços relacionais e emocionais, que tendem a ser menos valorizados no imaginário corporativo tradicional.

## 5 CONCLUSÃO

O objetivo deste trabalho foi evidenciar a influência da percepção de gênero na avaliação de líderes, bem como refletir sobre as barreiras enfrentadas pelas mulheres para ascender a cargos de liderança, considerando a construção socio-histórica dos papéis de gênero. Para isso, utilizou-se um questionário de conteúdo original, disponibilizado por meio da plataforma Google Forms. O instrumento apresentava a descrição de um(a) profissional bem-sucedido(a) na área administrativa de uma empresa multinacional, sendo que a única variável entre as versões era o nome do(a) profissional — Paulo ou Paula.

Apesar das limitações relacionadas ao número de participantes e ao alcance geográfico da amostra, os resultados obtidos permitiram observar que o viés de gênero persiste no ambiente de trabalho, ainda que de forma sutil. A análise das respostas revelou que características



tradicionalmente valorizadas em líderes — como competência, confiança e inspiração — foram majoritariamente atribuídas ao perfil masculino. Por outro lado, traços percebidos como negativos ou emocionalmente marcados — como simpatia, crítica e controle — foram mais frequentemente associados ao perfil feminino.

Esses achados corroboram a afirmação de Schein, Mueller, Lituchy et al. (1996), citada por Hryniewicz e Vianna (2018), de que os homens ainda são amplamente percebidos como líderes naturais por apresentarem traços comumente vinculados à liderança. O viés evidenciado nas respostas aponta para a persistência de estereótipos de gênero profundamente enraizados, que continuam a influenciar a forma como mulheres são percebidas em posições de autoridade e tomada de decisão.

As barreiras invisíveis — como a associação entre competência e traços masculinos e a percepção de que atributos femininos são incompatíveis com a liderança — demonstram que normas sociais e culturais seguem limitando, de maneira significativa, o acesso das mulheres a cargos de liderança.

Dessa forma, destaca-se a necessidade de estratégias conscientes, contínuas e institucionalizadas para o enfrentamento dos vieses de gênero no ambiente profissional. Promover equidade de oportunidades e construir espaços organizacionais mais inclusivos são passos essenciais para garantir que indivíduos sejam reconhecidos por suas competências e habilidades, e não por estereótipos associados ao seu gênero.

## REFERÊNCIAS

BRASIL. **Lei nº 14.611, de 3 de julho de 2023**. Dispõe sobre a igualdade salarial e de critérios remuneratórios entre mulheres e homens. Brasília, DF: Presidência da República, 2023. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2023-2026/2023/lei/L14611.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2023-2026/2023/lei/L14611.htm). Acesso em: 26 mar. 2025.

EAGLY, Alice H.; KARAU, Steven J. Role congruity theory of prejudice toward female leaders. *Psychological Review*, Washington, v. 109, n. 3, p. 573–598, 2002.

EAGLY, Alice H.; WOOD, Wendy. Social role theory. In: VAN LANGE, Paul A. M.; KRUGLANSKI, Arie W.; HIGGINS, E. Tory (org.). *Handbook of theories of social psychology*. London: Sage Publications, 2012. v. 2, p. 458–476.

FÓRUM ECONÔMICO MUNDIAL. *Global Gender Gap Report 2024*. Genebra: World Economic Forum, 2024. Disponível em: <https://www.weforum.org/reports/global-gender-gap-report-2024>. Acesso em: 26 mar. 2025.

WOOD, Julia T. *Gendered lives: communication, gender, and culture*. 13. ed. Boston: Cengage Learning, 2021.



FREITAS, Maria Ester de; DANTAS, Marcelo. *Diversidade sexual e trabalho*. Porto Alegre: +A Educação; Cengage Learning Brasil, 2016. E-book.

HRYNIEWICZ, Lygia Gonçalves Costa; VIANNA, Maria Amorim. Mulheres em posição de liderança: obstáculos e expectativas de gênero em cargos gerenciais. *Cadernos EBAPE.BR*, Rio de Janeiro, v. 16, n. 3, p. 331–344, 2018.

MCKINSEY & COMPANY. *Women in the workplace 2023*. New York: McKinsey & Company, 2023. Disponível em: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/diversity-and-inclusion/women-in-the-workplace-2023>. Acesso em: 26 mar. 2025.

RIDGEWAY, Cecilia L. Gender, status, and leadership. *Journal of Social Issues*, v. 57, n. 4, p. 637–655, 2001.