



## ANÁLISE DA LIDERANÇA FEMININA NA GESTÃO DA INOVAÇÃO NO SETOR DE TI EM UMA EMPRESA DA ÁREA DA SAÚDE

### ANALYSIS OF FEMALE LEADERSHIP IN INNOVATION MANAGEMENT IN THE IT SECTOR OF A HEALTHCARE COMPANY

### ANÁLISIS DEL LIDERAZGO FEMENINO EN LA GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN EN EL SECTOR DE TI EN UNA EMPRESA DEL ÁREA DE LA SALUD

Anderson Gustavo dos Santos da Silva<sup>\*</sup>

Jéssica Danieli Pacheco<sup>\*\*</sup>

Michele Kremer Leal<sup>\*\*\*</sup>

Vanessa Theis<sup>\*\*\*\*</sup>

#### RESUMO

O estudo analisou a liderança feminina na gestão da inovação no setor de Tecnologia da Informação de uma empresa da área da saúde, em Novo Hamburgo (RS). Com abordagem quali-quantitativa e método de estudo de caso, foram aplicados questionários à gestora de TI e à equipe, buscando compreender a influência da liderança feminina sobre a cultura organizacional e os processos inovativos. Os resultados apontam que a liderança feminina é percebida como positiva para a inovação, embora faltem exemplos concretos e políticas formais de promoção de mulheres em cargos estratégicos. Identificaram-se avanços em equidade salarial e maioria feminina na força de trabalho, porém persistem desafios ligados à comunicação interna, resistência cultural e estrutura organizacional. Apesar do potencial transformador da liderança feminina, sua consolidação como vetor de inovação requer políticas estruturadas e maior visibilidade institucional.

**Palavras-Chave:** Liderança Feminina. Gestão da Inovação. Setor da Saúde.

#### ABSTRACT

The study analyzed female leadership in innovation management within the Information Technology sector of a healthcare company located in Novo Hamburgo, Brazil. Using a qualitative approach and a case study method, questionnaires were applied to the IT manager and her team to understand the influence of female leadership on organizational culture and innovation processes. The results indicate that female leadership is perceived as positive for innovation, although concrete examples and formal policies for promoting women to strategic

<sup>\*</sup>Instituição Evangélica Novo Hamburgo, IENH, Brasil, andersonnh0505@gmail.com

<sup>\*\*</sup>Instituição Evangélica Novo Hamburgo, IENH, Brasil, jessicad\_pacheco@yahoo.com.br

<sup>\*\*\*</sup>Instituição Evangélica Novo Hamburgo, IENH, Brasil, mikremer@hotmail.com

<sup>\*\*\*\*</sup>Instituição Evangélica Novo Hamburgo, IENH, Brasil, nessa.theis@gmail.com

positions are lacking. Advances have been identified in wage equity and the majority of women in the workforce, but challenges related to internal communication, cultural resistance, and organizational structure persist. Despite the transformative potential of female leadership, its consolidation as a vector of innovation requires structured policies and greater institutional visibility.

**Keywords:** Female Leadership. Innovation Management. Healthcare Sector.

## RESUMEN

El estudio analizó el liderazgo femenino en la gestión de la innovación en el sector de Tecnología de la Información de una empresa del área de la salud, en Novo Hamburgo (RS). Con un enfoque cuali-cuantitativo y el método de estudio de caso, se aplicaron cuestionarios a la gestora de TI y al equipo, con el objetivo de comprender la influencia del liderazgo femenino en la cultura organizacional y en los procesos innovadores. Los resultados muestran que el liderazgo femenino es percibido como positivo para la innovación, aunque faltan ejemplos concretos y políticas formales de promoción de mujeres en cargos estratégicos. Se identificaron avances en equidad salarial y una mayoría femenina en la fuerza laboral; sin embargo, persisten desafíos relacionados con la comunicación interna, la resistencia cultural y la estructura organizacional. A pesar del potencial transformador del liderazgo femenino, su consolidación como vector de innovación requiere políticas estructuradas y una mayor visibilidad institucional.

**Palabras clave:** Liderazgo femenino. Gestión de la Innovación. Sector de la Salud.

**Objetivo:** Analisar a liderança feminina na gestão da inovação no setor de TI em uma empresa da área da saúde, localizada na cidade de Novo Hamburgo, Rio Grande do Sul.

To analyze female leadership in the innovation management in the IT sector of a healthcare company based in Novo Hamburgo, RS, Brazil.

## 1. INTRODUÇÃO

A inovação organizacional tem se consolidado como um dos principais diferenciais competitivos em ambientes empresariais cada vez mais dinâmicos e globalizados. Em especial, no setor de Tecnologia da Informação (TI), caracterizado por rápidas mudanças tecnológicas e intensa competitividade, a capacidade de inovar está diretamente associada à sobrevivência e ao crescimento das empresas (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008; ANDERSON; POTOCHNIK; ZHOU, 2014).

Nesse cenário, a liderança exerce papel central na criação de ambientes favoráveis à experimentação, à criatividade e a adaptação frente às demandas do mercado (DRUCKER, 2002; AMABILE; PRATT, 2016). Destaca-se ainda a crescente relevância da liderança feminina, não apenas sob a ótica da equidade de gênero, mas como impulsionador de ambientes mais favoráveis para o desenvolvimento de inovações, engajamento e performance organizacional (EAGLY; CARLI, 2007; HUNT, PRINCE, DIXON, 2018; S&P GLOBAL, 2020).

Estudos apontam que equipes diversas, em especial no aspecto de gênero, apresentam maior capacidade de resolução de problemas complexos e geração de soluções inovadoras (ROCK; GRANT, 2016). No Brasil, esse debate ganha ainda mais importância diante do déficit crescente de profissionais que atuam na área de TI. Segundo a Associação das Empresas de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC) e de Tecnologias Digitais (Brasscom, 2025), a demanda por profissionais da área entre 2019 e 2024, ultrapassou 665 mil profissionais,

enquanto a formação no mesmo período foi de 464 mil. Neste contexto, a ampliação da participação feminina surge não apenas como resposta a um desafio social, mas também como estratégia para mitigar a escassez de talentos e fortalecer a competitividade empresarial (SEBRAE, 2022).

Diante deste cenário, este artigo tem como objetivo analisar a liderança feminina na gestão da inovação no setor de TI em uma empresa da área da saúde, localizada na cidade de Novo Hamburgo, Rio Grande do Sul. Utilizando-se da técnica de estudo de caso único, os dados foram coletados por meio de questionários aplicados à gestora da área de TI e aos colaboradores de sua equipe, a fim de compreender percepções acerca da cultura organizacional, da comunicação interna, das práticas de inclusão de mulheres em cargos de liderança e de sua efetiva contribuição para os processos de inovação.

## 2. LIDERANÇA PARA A GESTÃO DA INOVAÇÃO

A inovação, definida como a implementação de ideias criativas que resultam em valor para a organização e seus stakeholders (AMABILE; PRATT, 2016), permanece um pilar fundamental para a sustentabilidade e a vantagem competitiva em um ambiente de negócios globalizado e em constante evolução. Teece (2010), reforça essa perspectiva, argumentando que a capacidade de inovar e adaptar-se rapidamente às mudanças do mercado é essencial para a sobrevivência e o sucesso a longo prazo das organizações. Anderson, Potocnik e Zhou (2014), complementam que a Gestão da Inovação exige líderes proativos e visionários, capazes de cultivar uma cultura organizacional que valorize a experimentação, a aprendizagem e a implementação de novas ideias.

Drucker (2002), destaca a importância da estrutura organizacional ao afirmar que, quando bem definida, ela permite a introdução de novas atividades sem comprometer o fluxo normal de trabalho. Organizações rígidas, lideradas por gestores inflexíveis, tendem a não inovar, pois enfrentam dificuldades em se adaptar às mudanças. Peters (1998), complementa que os gestores planejam, organizam e dirigem os recursos para sustentar a inovação, construindo estruturas organizacionais adaptáveis e capacitando suas equipes a se tornarem “mais líderes”, garantindo que a inovação não seja sufocada por processos inflexíveis. Em síntese, a liderança integra a inovação, a comunicação e a gestão, transformando ideias em resultados tangíveis e sustentáveis, sendo a sua ausência um fator que pode comprometer o potencial inovador de uma organização.

A liderança ocupa um papel central na condução da inovação, e suas competências são essenciais na implementação da mudança, fatores estes, que são determinantes para que o processo de inovação aconteça (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008). Além do líder possuir a habilidade para implementar mudanças, é necessário que os seus liderados a reconheçam para que se comprometam com o direcionamento desejado pelo líder (BORGOGNI *et al.*, 2011). Maximiano (2006) ressalta a intrínseca ligação entre três elementos cruciais para o sucesso de um negócio: inovação, comunicação e gestão. A forma como esses três pilares são combinados e administrados determina a eficiência operacional e o alcance dos objetivos organizacionais. Se não houver comunicação, não há como os liderados receberem informações, nem podem os líderes dar instruções necessárias para o desenvolvimento das

tarefas. Davis e Newstrom (1996) destacam que todo processo comunicativo tem impacto sobre a dinâmica organizacional, influenciando-a de alguma forma.

Kitsuta e Quadros (2019), analisaram modelos de gestão da inovação em empresas do setor de Tecnologia da Informação (TI) no Brasil. O foco central da análise reside na capacidade dessas empresas de implementar inovações que se mostrem eficientes e competitivas dentro do dinâmico mercado de tecnologia da informação. Os autores propõem três distintos modelos de inovação organizacional: a inovação planejada, que se estrutura a partir de uma abordagem estratégica e prospectiva, com base na antecipação de tendências e no monitoramento contínuo de tecnologias emergentes; a inovação de aplicação rápida, voltada para a agilidade na resposta às dinâmicas do mercado, caracterizada por ciclos curtos entre concepção e implementação; e, por fim, a inovação deliberada a posteriori, que emerge reativamente como resposta a problemas concretos, impulsionando soluções criativas e transformadoras a partir de demandas específicas.

A gestão da inovação nas empresas de TI, mudou bastante com o aumento da presença das mulheres em posições de liderança, embora de forma desigual. Como ressalta Schwab et al. (2023), a inovação nas organizações está ligada com a diversidade na liderança, principalmente na Indústria 4.0, onde saber se adaptar e ter uma visão geral, sistêmica e crítica, é fundamental. Líderes mulheres criaram culturas mais colaborativas e com um propósito claro, que é fundamental para inovar. Eagly e Carli (2007), na teoria dos “caminhos labirínticos”, mostram que mulheres líderes, ao passar por estruturas complexas, criam estilos de liderança mais participativos, que combinam com a inovação aberta. No Brasil, Barros e Souza (2022) constataram que as empresas de TI com mulheres em cargos estratégicos conseguiram absorver melhor o conhecimento de fora, deixando os processos de inovação mais assertivos. Esses dados sugerem que a liderança feminina se demonstra como um diferencial competitivo no mercado da inovação tecnológica.

### 3. LIDERANÇA FEMININA NA GESTÃO DA INOVAÇÃO

A forma de liderar a inovação varia conforme o perfil do gestor. A liderança feminina é frequentemente associada a estilos mais inclusivos e participativos, que podem criar um ambiente onde as vozes de todos os membros da equipe são valorizadas e consideradas (VAN ENGEN; VAN LEEDEN; WILLEMSSEN, 2001). Esta inclusão tende a levar a uma gama mais ampla de ideias e a soluções mais criativas para os desafios organizacionais (ROCK; GRANT, 2016).

Hogan e Chamorro-Premuzic (2017) e Gabriel (2021) observam que as mulheres apresentam traços de liderança associados à inteligência emocional e à construção de relacionamentos interpessoais fortes, habilidades cruciais para fomentar a colaboração e a comunicação eficaz dentro das equipes, elementos essenciais para a inovação (West; Hirst; Richter; Shipton, 2019). HUNT, PRINCE, DIXON (2018), complementam que organizações que possuem mulheres em cargos de liderança possuem 21% mais chances de superar seus concorrentes financeiramente e são mais propensas a implementar inovações de maneira eficaz. Isso se deve ao fato de que a diversidade cognitiva, impulsionada pela presença feminina, contribui para soluções mais criativas e estratégicas.

Mendes, Melo e Petró, (2024) debruçaram-se sobre a jornada das mulheres em cargos de liderança em empresas de tecnologia. Suas experiências evidenciam tanto os obstáculos estruturais que persistem, como o preconceito de gênero e a escassez de representatividade, quanto às estratégias e motivações que as impulsionam a ascender em um setor ainda majoritariamente masculino. Essa dualidade revela uma realidade onde, apesar dos desafios que podem desmotivar muitas delas, a resiliência e a determinação florescem. Mulheres líderes desenvolvem abordagens inovadoras para se estabelecerem, constroem sólidas redes de apoio e transformam suas vivências em fonte de motivação. Esta análise ressalta a necessidade de fomentar um ambiente de trabalho mais inclusivo e equitativo na tecnologia. Afinal, a implementação de práticas corporativas que valorizam a diversidade não apenas empoderam as mulheres, mas também aceleram a inovação e a criatividade em toda a área.

O setor de Tecnologia da Informação (TI) no Brasil projeta um cenário desafiador para 2025. Embora haja uma perspectiva otimista para a criação de novos empregos, com a Brasscom (2025) estimado entre 30 mil e 147 mil novas vagas formais no macrossetor de TI até o final do ano, a formação de profissionais não acompanha essa demanda. Esta lacuna de profissionais qualificados, que afeta diretamente o funcionamento de empresas, o desenvolvimento de startups e a gestão de dados em setores estratégicos da economia, é um desafio complexo. Embora o relatório da Brasscom não aborde diretamente a questão da representatividade feminina, outros estudos, como a pesquisa do Sebrae (2022), indicam que a baixa participação de mulheres na área, somada à oferta limitada de formação, agrava esse déficit, evidenciando a importância da inclusão de mulheres, que representam quase metade da força de trabalho ativa no Brasil, para mitigar essa escassez de talentos.

As tendências indicam que, a liderança feminina continuará crescendo e se consolidando como um diferencial competitivo para as organizações. Segundo Gabriel (2021), a capacidade de liderar no futuro estará diretamente ligada à inovação, ao uso inteligente de dados e à gestão humanizada. Apesar dos avanços observados na inclusão feminina em cargos de liderança, desafios significativos persistem, destacando-se o preconceito e a resistência cultural, nos quais mulheres ainda encontram dificuldades para obter o reconhecimento de sua competência como líderes em certos setores, conforme apontam Eagly e Carli (2007). A falta de representatividade é evidente, com a presença feminina em cargos executivos ainda se mostrando inferior à masculina, como indicam Santos e Oliveira (2021). Destaca-se ainda a necessidade de conciliar carreira e vida pessoal, frequentemente acompanhada pela sobrecarga de responsabilidades, manifesta-se como um fator que pode dificultar a progressão profissional das mulheres.

## 4. METODOLOGIA

A presente pesquisa adotou uma abordagem metodológica quali-quantitativa, caracterizada por um estudo de caso único que ocorreu no setor de TI de uma empresa da área da saúde, localizada na cidade de Novo Hamburgo, Rio Grande do Sul. A escolha por um estudo de caso se justifica pela capacidade de proporcionar uma análise aprofundada e contextualizada da gestão da inovação e da liderança feminina, dentro de um ambiente organizacional específico. Yin (2018) destaca que o estudo de caso é particularmente adequado para

investigar fenômenos complexos em seu contexto real, buscando compreender o “como” e o “porquê” de determinados eventos e dinâmicas.

A empresa selecionada para este estudo foi a “DC”. Fundada em 1996, a DC é uma operadora de planos de saúde com forte atuação no estado, contando com mais de 130 mil clientes, uma rede de 20 unidades próprias e um hospital. A organização emprega mais de 600 colaboradores na área administrativa e possui um corpo clínico com cerca de 8.045 profissionais, atuando com planos de saúde, odontológicos e saúde ocupacional. A escolha se deu em função da acessibilidade à equipe de TI e sua respectiva gestão e pela identificação preliminar de iniciativas relacionadas à inovação perante a presença de lideranças femininas em posições estratégicas, como a da gerente corporativa de TI.

A coleta de dados ocorreu em duas etapas complementares, visando aprofundar a compreensão do fenômeno estudado. A primeira, de natureza exploratória e qualitativa, consistiu na aplicação de um questionário semiestruturado com a gestora corporativa de TI. O roteiro, composto por perguntas abertas, buscou aprofundar a percepção da líder sobre as práticas de gestão da inovação, seu papel no fomento a um ambiente inovador, cultura organizacional e os desafios e oportunidades relacionados à liderança feminina no setor de tecnologia.

A segunda etapa, de caráter confirmatório e quantitativo, envolveu a aplicação de um questionário com os demais colaboradores do setor de TI, de diferentes níveis hierárquicos. Este instrumento foi composto por perguntas fechadas, utilizando uma escala de concordância do tipo Likert de 5 pontos (variando de “Discordo Totalmente” a “Concordo Totalmente”). O objetivo desta fase foi mensurar a percepção da equipe sobre os mesmos temas abordados na entrevista com a gestora, permitindo uma análise comparativa e a validação das informações obtidas na etapa exploratória.

Além dos dados coletados no ambiente organizacional, analisaram-se informações divulgadas no site da empresa. Os dados qualitativos provenientes dos questionários foram submetidos à análise de conteúdo (BARDIN, 2016), focando em como as respostas da gestora se alinhavam-se, ou não, às categorias predefinidas, bem como com as respostas dos colaboradores. Para a análise dos dados, adotou-se uma abordagem baseada em categorias de análise definidas a priori, ou seja, estruturadas com base na revisão de literatura sobre gestão da inovação e liderança feminina.

## 5. ANÁLISE DOS RESULTADOS

O questionário de pesquisa foi direcionado à gestora da área de Tecnologia da Informação (TI) e aos vinte e dois colaboradores que compõem sua equipe, contudo, obteve-se resposta da gestora e de seis colaboradores. Esta baixa adesão, pode ser compreendida tanto como uma característica do processo de pesquisa quanto como um indicativo da própria dinâmica da organização, sugerindo possíveis restrições à abertura e ao engajamento em práticas de autorreflexão institucional.

Para a análise das respostas dos colaboradores, cujo questionário utilizou questões fechadas do tipo Likert de cinco pontos, as respostas foram convertidas em valores numéricos crescentes, sendo “Discordo totalmente” = 1, “Discordo” = 2, “Neutro” = 3, “Concordo” = 4 e “Concordo totalmente” = 5. A partir dessa codificação, foi aplicada a média aritmética

simples, obtida pela soma dos valores atribuídos pelos respondentes a cada questão, dividida pelo número total de respostas válidas ( Média = Soma dos valores / Quantidade de valores ). Este procedimento permitiu identificar tendências de percepção do grupo de colaboradores em relação às categorias analisadas, preservando a comparabilidade entre os itens do questionário.

Com relação a categoria cultura organizacional e inovação, evidenciou-se percepção positiva quanto ao incentivo à geração de ideias e à experimentação, visto que os colaboradores atribuíram média de 4,11. Essa percepção indica que a cultura da empresa estimula a criatividade, o que está alinhado ao que destacam Drucker (2002), Amabile e Pratt (2016) e Anderson, Potocnik e Zhou (2014), ao ressaltar que a inovação depende de um ambiente que favoreça a autonomia, a flexibilidade e o aprendizado contínuo. A gestora, contudo, pontuou que a empresa ainda enfrenta resistências culturais por parte de lideranças tradicionais, o que dificulta a consolidação de práticas inovadoras. Tal percepção reforça a visão de Drucker (2002), segundo a qual a inovação organizacional exige não apenas ferramentas, mas também uma mentalidade aberta à mudança.

Quanto à estrutura organizacional e à adaptação ao mercado, os colaboradores atribuíram média de 3,22, sugerindo que a estrutura atual nem sempre permite respostas rápidas às mudanças externas. Essa constatação dialoga com as ideias de Tidd, Bessant e Pavitt (2008) e Peters (1998), que defendem estruturas flexíveis e dinâmicas como essenciais à inovação. A gestora ressaltou o uso de metodologias ágeis, como sprints, para aprimorar a capacidade de adaptação e inovação, evidenciando esforços de modernização ainda em curso dentro da organização.

No que se refere à comunicação interna, os colaboradores atribuíram média de 3,33, apontando fragilidades na clareza e consistência dos fluxos comunicacionais. Tal percepção está em consonância com Maximiano (2006) e Davis e Newstrom (1996), que reforçam a importância de canais de comunicação abertos para o alinhamento e o engajamento organizacional. A gestora, por seu turno, destacou que estratégias como reuniões semanais de alinhamento já são adotadas para aprimorar o compartilhamento de informações, não apenas na sua equipe, mas em toda a DC.

Na categoria referente a participação e voz dos colaboradores, a média de 3,89 atribuída pelos colaboradores demonstra que eles percebem abertura para expor ideias e contribuir com decisões, ainda que nem todas as sugestões sejam efetivamente implementadas. Este cenário reflete as observações de Ely e Meyerson (2000) e Rock e Grant (2016), que defendem que a escuta ativa e a valorização das vozes individuais ampliam a inovação e o senso de pertencimento. A gestora corroborou essa percepção, enfatizando que existe incentivo para que qualquer colaborador apresente propostas de melhorias e sugestões, independentemente do nível hierárquico.

No tocante às políticas de promoção feminina, os colaboradores atribuíram média de 2,89, indicando baixa percepção de ações focadas na ascensão de mulheres na liderança. Essa percepção vai ao encontro das análises de Eagly e Carli (2007) e do Sebrae (2022), que destacam a importância de políticas formais e sustentadas para impulsionar a equidade de gênero nas organizações. A gestora relatou que há maioria feminina em cargos de liderança da DC, contudo, não soube citar exemplos específicos de programas voltados à promoção de mulheres, o que reforça a distância entre discurso e prática.

A média de 3,67 atribuída na categoria referente ao impacto da liderança feminina na inovação, pode ser um indicador de que os colaboradores reconhecem o impacto positivo da liderança feminina na geração de ideias e na resolução criativa de problemas. Essa percepção converge com os estudos de Hunt, Prince, Dixon (2018), S&P Global (2020) e Gabriel (2021), que apontam que a diversidade de gênero na liderança contribui para o aumento da inovação e da sensibilidade nas decisões estratégicas. A gestora também destacou o papel das mulheres como agentes de transformação, ainda que reconheça que há espaço para ampliar o protagonismo e a visibilidade dessas lideranças.

Entretanto, quando questionados sobre exemplos concretos de inovação liderada por mulheres, a média de 2,78 revela que tais situações raramente são presenciadas pelos colaboradores. Essa percepção se alinha aos apontamentos de Eagly e Carli (2007) e Van Engen, Van der Leeden e Willemsen (2001) que salientam os desafios enfrentados por mulheres para obter reconhecimento em contextos inovadores. A gestora afirmou que não recorda exemplos específicos, o que reforça a ausência de registros formais e evidencia a necessidade de maior visibilidade às iniciativas femininas existentes.

Na categoria relacionada a atração e retenção de talentos femininos, a média de 3,11 indica uma percepção neutra por parte dos colaboradores, sugerindo a ausência de estratégias consistentes para atrair e reter mulheres. Esse resultado dialoga com Ely e Meyerson (2000) e Sebrae (2022), que apontam que as barreiras estruturais e culturais ainda persistem no ambiente corporativo. A gestora reconheceu que há dificuldades na retenção de talentos, independentemente do gênero, reforçando que o desafio vai além da diversidade e envolve o fortalecimento de práticas organizacionais voltadas ao engajamento e desenvolvimento contínuo.

A entrevistada, destacou que atualmente existem mulheres em cargos de liderança, contudo, não conseguiu fornecer exemplos específicos de políticas de promoção ou de casos de inovação liderados por mulheres. Acredita-se que a gestora pode genuinamente acreditar que a empresa apoia a liderança feminina, mas a falta de exemplos concretos e a percepção dos colaboradores, em que a pesquisa obteve uma taxa de resposta de 27,3% entre eles, de que não existem políticas eficazes demonstram que o apoio, apesar de presente nas respostas, pode não se traduzir em ações visíveis e tangíveis para a equipe.

Estes elementos confirmam as fragilidades estruturais apontadas no questionário com os colaboradores, incluindo desafios relacionados à comunicação interna, à participação efetiva dos colaboradores e à consolidação de políticas institucionais voltadas à diversidade e inovação. A lacuna entre o discurso e a prática reflete a complexidade da cultura organizacional e a dificuldade de mudanças profundas, um tema explorado por autores como Drucker (2002) e Amabile e Pratt (2016). A gestora menciona que a cultura da empresa ainda é “mista”, com “gestores mais antigos dificultando a execução de inovações”, uma vez que pessoas com mais tempo de empresa, tendem a ser mais resistentes às mudanças. Isso sugere que a percepção individual da entrevistada pode estar moldada por um ideal de mudança que ela própria tenta implementar, enquanto os colaboradores, que vivenciam a realidade diária, percebem as barreiras persistentes de forma mais direta, que podem estar associadas à cultura da empresa.

A interpretação dos colaboradores, expressa nas baixas médias em categorias como “Políticas de promoção feminina” (2,89) e “Casos concretos de inovação liderada por

mulheres” (2,78), indica que o discurso da gestora pode não ter a mesma ressonância na prática cotidiana da equipe. Os colaboradores apresentaram avaliações mais moderadas também nas perguntas relacionadas à cultura de inovação. Houve concordância de que a empresa promove experimentação e valoriza contribuições de diferentes níveis hierárquicos. Contudo, os indicadores relativos à clareza da comunicação interna e à agilidade estrutural da empresa frente às mudanças de mercado apresentaram valores medianos, sinalizando oportunidades de aprimoramento na gestão.

De forma complementar aos dados encontrados com os colaboradores da DC, os relatórios divulgados no site da DC, sinalizam que, do ponto de vista da equidade de gênero, as mulheres representam a maioria da força de trabalho (entre 73% e 74%) e que a diferença salarial entre homens e mulheres é relativamente pequena — as remunerações femininas equivalem a cerca de 99% das masculinas, o que revela avanços importantes em termos de igualdade salarial. No entanto, as percepções coletadas indicam ausência de políticas formalizadas e de exemplos concretos de promoção e liderança feminina voltadas à inovação, reforçando a distância entre discurso e prática institucional.

Tais achados corroboram a literatura que defende que a presença de mulheres em cargos de liderança, por si só, não é suficiente para garantir transformações significativas na cultura organizacional. São necessários processos institucionais claros, políticas de desenvolvimento e retenção de talentos, além de estratégias de visibilidade que reconheçam e reforcem as contribuições femininas nos processos de inovação (ELY; MEYERSON, 2000; VAN ENGELLEN; VAN DER LEEDEN; WILLEMSSEN, 2001; GABRIEL, 2021).

O Quadro 1, sumariza a análise dos dados, conforme as categorias de análise definidas pelo referencial teórico.

**Quadro 1** – Síntese das categorias de análise, e percepções

<b>Categorias de análise</b>	<b>Síntese da percepção da gestora</b>	<b>Síntese da percepção dos colaboradores</b>
Cultura organizacional e inovação	Cultura mista; resistência de gestores antigos, mas mudança em andamento.	Média 4,11: incentivo à experimentação e novas ideias.
Estrutura e adaptação ao mercado	Estrutura ágil, uso de sprints.	Média 3,22: adaptação nem sempre rápida.
Comunicação interna	Uso de reuniões semanais para alinhamento.	Média 3,33: falhas na clareza e consistência.
Participação e voz dos colaboradores	Abertura para ideias em qualquer nível hierárquico.	Média 3,89: ideias ouvidas e parcialmente implementadas.
Políticas de promoção feminina	Maioria de mulheres na liderança, sem políticas estruturadas.	Média 2,89: ausência de políticas eficazes.
Impacto da liderança feminina na inovação	Impacto positivo pela sensibilidade na resolução de problemas.	Média 3,67: reconhecem o impacto, mas sem exemplos concretos.
Casos concretos de inovação liderada por mulheres	Não recorda exemplos específicos.	Média 2,78: raramente presenciam situações.

*Continua*

*Conclusão*

<b>Categorias de análise</b>	<b>Síntese da percepção da gestora</b>	<b>Síntese da percepção dos colaboradores</b>
Atração e retenção de talentos femininos	Dificuldade geral de retenção, independente de gênero.	Média 3,11: percepção neutra sobre políticas de atração.

**Fonte:** Elaborado pelos autores a partir dos dados da pesquisa (2025).

Embora a presença feminina em cargos de liderança seja significativa e reconhecida por sua contribuição na resolução de problemas, na DC constatou-se que ainda existem lacunas significativas no que tange à formalização de políticas eficazes para a promoção e retenção dessas lideranças, bem como na visibilidade do impacto da liderança feminina na inovação. Os colaboradores apresentam percepções mais moderadas, indicando que aspectos como comunicação interna, agilidade estrutural e participação ainda demandam melhorias para fortalecer o ambiente inovador.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo analisar a liderança feminina na gestão da inovação no setor de TI em uma empresa da área da saúde, localizada na cidade de Novo Hamburgo, Rio Grande do Sul. Com base nas análises, baseadas na percepção da gestora de TI e dos colaboradores, foi possível identificar que há um reconhecimento, tanto da gestora quanto dos colaboradores, do impacto positivo que a liderança feminina pode exercer na cultura de inovação. No entanto, esta percepção não se traduz em exemplos práticos: a baixa média e a dificuldade da gestora em citar casos concretos de inovação liderada por mulheres na DC indicam que a contribuição feminina ainda carece de visibilidade e reconhecimento formal na organização.

Embora a empresa demonstra um avanço importante em equidade salarial e tenha maioria de mulheres na força de trabalho, a percepção dos colaboradores sobre políticas de promoção feminina é baixa. Essa divergência indica um descompasso entre o discurso institucional e a materialização de ações estruturadas, corroborando a tese sobre a persistência de “labirintos da liderança” que impedem a plena ascensão e o reconhecimento do protagonismo feminino na inovação. O estudo também revelou que a inovação na DC é desafiada por resistências culturais (lideranças tradicionais) e fragilidades estruturais, notadamente na comunicação interna e na agilidade da estrutura para a adaptação ao mercado. Tais achados reiteram a visão de que a liderança para a inovação exige não apenas boas intenções, mas uma estrutura organizacional flexível e fluxos de comunicação transparentes e consistentes.

Ainda que este artigo tenha atingido o objetivo proposto, não se pode eximir a existência de limitações. A primeira delas diz respeito ao próprio método que, por se tratar de um estudo de caso, impossibilita a generalização dos achados para outras organizações. Outra limitação, refere-se a baixa adesão dos colaboradores no questionário, o que impacta a amplitude da análise quantitativa, sugerindo a necessidade de cautela na interpretação das médias e possivelmente refletindo restrições à abertura e ao engajamento em práticas de autorreflexão na cultura da própria empresa.

Para futuras pesquisas, sugere-se a realização de estudos de casos múltiplos e comparativos em organizações do setor da saúde com diferentes níveis de maturidade em diversidade

e inovação, possibilitando uma análise mais ampla no referido setor e a identificação de benchmarks e melhores práticas. Sugere-se ainda a realização de pesquisas longitudinais e qualitativas focadas nos mecanismos de reconhecimento, investigando como a alta gestão formalmente monitora e atribui crédito às inovações. Essa abordagem pode ajudar a verificar se há uma representação feminina nas fases de decisão ou implementação de projetos de inovação. Por fim, recomenda-se a aplicação de instrumentos de mensuração do clima organizacional que relacionam o estilo de liderança feminina (como a liderança transformacional ou participativa, amplamente discutida na literatura) diretamente com métricas de criatividade e performance das equipes, aprofundando o entendimento da dimensão causal do impacto da liderança feminina na geração de valor para o negócio.

## REFERÊNCIAS

- AMABILE, T. M.; PRATT, M. G. The power of dead ideas: *Toward a more nuanced understanding of creativity and innovation*. *Academy of Management Review*, v. 41, n. 4, p. 706-723, 2016.
- ANDERSON, N. R.; POTOČNIK, K.; ZHOU, J. *Innovation and creativity in organizations: A review of the state and future of the field*. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, v. 1, p. 485-515, 2014.
- BARDIN, Laurence. *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70, p. 21.2016.
- BRASSCOM. *Relatório Perspectivas do Mercado de Trabalho do Macrossetor Tic*. 2025.
- BARROS, M. M.; SOUZA, R. F. *Liderança feminina e inovação em empresas de base tecnológica no Brasil*. *Revista Brasileira de Gestão e Inovação*, v. 9, n. 3, p. 45-60, 2022.
- BORGOGNI, L.; DELLO RUSSO, L.; LATHAM, G. *The relationship of employee perceptions of the immediate supervisor and top management with collective efficacy*. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, v. 18, n. 1, p. 5-13, 2011.
- DAVIS, K.; NEWSTROM, J. W. *Organizational behavior: human behavior at work*. 10. ed. New York: McGraw-Hill College, 1996.
- DRUCKER, P. *Administração em tempos de grandes mudanças*. São Paulo: Pioneira Thomson, 2002.
- EAGLY, A. H.; CARLI, L. L. *Through the labyrinth: the truth about how women become leaders*. Boston: Harvard Business Review Press, p. 83-245, 2007.
- ELY, R. J. & MEYERSON, D. E.. *Theories of gender in organizations: A new approach to organizational analysis and change*. In B. M. Staw & R. I. Sutton (Eds.), *Research in Organizational Behavior*, 22, 103-152. Elsevier. 2000.
- GABRIEL, M. *Liderando o futuro*. São Paulo: DVS Editora, 2021.
- HOGAN, R.; CHAMORRO-PREMUZIC, T. *Personality and the fate of organizations*. New Haven: Yale University Press, 2017.

HUNT, V., PRINCE, S., DIXON-Fyle, S. and YEE, L. *Delivering through Diversity*. McKinsey & Company, New York, NY. 2018. Disponível em: <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/delivering-through-diversity>. Acesso em 10 de março de 2015.

KITSUTA, C. M.; S, R. *Gestão da inovação em empresas brasileiras de serviços de tecnologia da informação: modelos de inovação planejada, de aplicação rápida e de inovação deliberada a posteriori*. 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1679-395174440>. Acesso em: 27 abr. 2025.

MAXIMIANO, A. C. A. *Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

MENDES, I. H.; MELO, S. H.; PETRÓ, V. *Construindo pontes para a equidade de gênero na área de Tecnologia da Informação*. Anais do Computer on the Beach, v. 15, p. 206-213, 2024.

PETERS, T. J. *O círculo da inovação*. Business Horizons, p. 3-8, 1998.

ROCK, D.; GRANT, H. *Why diverse teams are smarter*. Harvard Business Review, p. 22-24, 2016.

SANTOS, L. R.; OLIVEIRA, J. C. *Diversidade de gênero na liderança e seus efeitos na inovação*. Revista GESTEC, v. 10, n. 1, 2021.

SCHWAB, K.; ZAHIDI, S.; SAADIA, Z. *The Global Gender Gap Report*. Geneva: World Economic Forum, p. 9-39, 2023.

SEBRAE. *Mulheres na tecnologia: como elas constroem sua liderança no mercado*. 2022. Disponível em: [https://sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/PE/Anexos/Mulheres%20na%20tecnologia%20como%20elas%20constroem%20sua%20lideran%C3%A7a%20no%20mercado%20\(1\).pdf](https://sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/PE/Anexos/Mulheres%20na%20tecnologia%20como%20elas%20constroem%20sua%20lideran%C3%A7a%20no%20mercado%20(1).pdf). Acesso em: 12 maio 2025.

S&P GLOBAL. *When women lead, firms win: How women in leadership positions enhance company performance*. New York: S&P Global, 2020. Disponível em: <https://www.spglobal.com/en/research-insights/featured/when-women-lead-firms-win>. Acesso em: 19 maio 2025.

TEECE, D. J. *Business models, business strategy and innovation*. Long Range Planning, v. 43, n. 2-3, p. 172-194, 2010.

TIDD, J.; BESSANT, J.; PAVITT, K. *Gestão da inovação*. 3. ed. São Paulo: Bookman, 2008.

VAN ENGEN, M. L.; VAN DER LEEDEN, R.; WILLEMSSEN, T. M. *Gender, context and leadership styles: A field study*. Journal of Occupational and Organizational Psychology, v. 74, p. 581-598, 2001.

WEST, M. A.; HIRST, G.; RICHTER, A. W.; SHIPTON, H. *Teamwork and innovation in organizations*. In: SCHMITT, N.; HIGHHOUSE, S.; SCHMITT, N. W. (org.). *The Oxford handbook of organizational psychology*. Oxford: Oxford University Press, p. 433-455, 2019.

YIN, R. K. *Case study research and applications*. 6. ed. Thousand Oaks: SAGE Publications, 2018.

## ANEXO I

Perguntas que serão realizadas para gestora da área de TI:

1. Como você descreveria a cultura organizacional atual da sua empresa?
2. Como a estrutura da sua equipe ou departamento de TI é organizada para facilitar a inovação e a adaptação rápida às mudanças do mercado? Há algum exemplo recente de como essa estrutura permitiu ou dificultou a implementação de uma nova ideia ou projeto inovador?
3. Quais estratégias de comunicação interna são implementadas para garantir que as informações fluam de forma eficaz entre líderes e liderados?
4. Existe abertura para sugestões e ideias vindas de qualquer nível hierárquico?
5. Como sua empresa tem atuado para promover a inclusão de mulheres em cargos de liderança?
6. Você percebe que a liderança feminina impacta a cultura de inovação da sua empresa?
7. Já vivenciou ou presenciou situações em que a liderança feminina contribuiu diretamente para soluções inovadoras? Poderia compartilhar um exemplo?
8. Quais estratégias proativas sua empresa está implementando para atrair, desenvolver e reter talentos femininos?

Perguntas Gestora	Autores
Como você descreve a cultura organizacional atual da sua empresa?	Anderson; Potocnik; Zhou (2014)
Como a estrutura da sua equipe é organizada para facilitar a inovação e a adaptação frente às mudanças do mercado? Há algum exemplo recente de como essa estrutura permitiu ou dificultou a implementação de uma nova ideia ou projeto inovador?	Drucker (2002) Peters (1998) Kitsuta e s (2019)
Quais estratégias de comunicação interna são implementadas para garantir que as informações fluam de forma eficaz entre líderes e liderados?	Maximiano (2006) Davis e Newstrom(1996)
Existe abertura para sugestões e ideias vindas de qualquer nível hierárquico?	Anderson; Potocnik; Zhou (2014) Van Engen; Van Leeden; Willemsen (2001) Rock; Grant (2016)

*Continua*

*Conclusão*

Como sua empresa tem atuado para promover a inclusão de mulheres em cargos de liderança?	Schwab et al. (2023) Eagly e Carli (2007) Mendes; Melo; Petró (2024) Sebrae (2022) Santos e Oliveira (2021)
Você percebe que a liderança feminina impacta a cultura de inovação da sua empresa? de que forma?	Schwab et al. (2023) Eagly e Carli (2007) Barros e Souza (2022) Van Engen; Van Leeden; Willemsen (2001) Rock; Grant (2016) Hunt, Prince, Dixon (2018) S & P Global (2020) Gabriel (2021)
Já vivenciou ou presenciou situações em que a liderança feminina contribuiu diretamente para soluções inovadoras? Poderia compartilhar exemplos?	Schwab et al. (2023) Eagly e Carli (2007) Barros e Souza (2022) Van Engen; Van Leeden; Willemsen (2001) Rock; Grant (2016) Hunt, Prince, Dixon (2018) S & P Global (2020) Gabriel (2021)
Quais estratégias sua empresa utiliza para atrair, desenvolver e reter talentos femininos?	Mendes; Melo; Petró (2024) Sebrae (2022) Eagly e Carli (2007) Santos e Oliveira (2021)

**ANEXO II**

Perguntas que serão realizadas para colaboradoras da área de TI:

Escala Likert:

- Discordo Totalmente
- Discordo
- Neutro
- Concordo
- Concordo Totalmente

1. A cultura organizacional da empresa promove a inovação e a experimentação.

2. A estrutura da empresa permite uma adaptação rápida às mudanças e novas demandas do mercado.

3. As informações importantes fluem de maneira clara e consistente da liderança para todos os níveis da equipe.
4. Todos os membros da equipe contribuem com suas ideias, independente do cargo e, observam elas sendo implementadas.
5. A empresa implementa ações e políticas eficazes para promover mulheres a cargos de liderança.
6. A presença de lideranças femininas impacta positivamente a cultura de inovação da empresa.
7. Já presenciei situações em que a perspectiva de uma líder mulher foi fundamental para a criação de uma solução inovadora.
8. A empresa possui estratégias proativas e eficazes para atrair talentos femininos.

Perguntas Colaboradores	Autores
A cultura organizacional da empresa promove a inovação e a experimentação.	Anderson; Potocnik; Zhou (2014)
A estrutura da empresa permite uma adaptação rápida às mudanças e novas demandas do mercado.	Drucker (2002) Peters (1998) Kitsuta e s (2019)
As informações importantes fluem de maneira clara e consistente da liderança para todos os níveis da equipe.	Maximiano (2006) Davis e Newstrom (1996)
Todos os membros da equipe contribuem com suas ideias, independente do cargo e, observam elas sendo implementadas.	Anderson; Potocnik; Zhou (2014) Van Engen; Van Leeden; Willemsen (2001) Rock; Grant (2016)
A empresa implementa ações e políticas eficazes para promover mulheres a cargos de liderança.	Schwab et al. (2023) Eagly e Carli (2007) Mendes; Melo; Petró (2024) Sebrae (2022) Santos e Oliveira (2021)
A presença de lideranças femininas impacta positivamente a cultura de inovação da empresa.	Schwab et al. (2023) Eagly e Carli (2007) Barros e Souza (2022) Van Engen; Van Leeden; Willemsen (2001) Rock; Grant (2016) Hunt, Prince, Dixon (2018) S & P Global (2020) Gabriel (2021)

*Continua*

Conclusão

Já presenciei situações em que a perspectiva de uma líder mulher foi fundamental para a criação de uma solução inovadora.	Schwab et al. (2023) Eagly e Carli (2007) Barros e Souza (2022) Van Engen; Van Leeden; Willemsen (2001) Rock; Grant (2016) Hunt, Prince, Dixon (2018) S & P Global (2020) Gabriel (2021)
A empresa possui estratégias proativas e eficazes para atrair talentos femininos.	Mendes; Melo; Petró (2024) Sebrae (2022) Eagly e Carli (2007) Santos e Oliveira (2021)