



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE OURO PRETO
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E APLICADAS
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**



ANA FLÁVIA PEREIRA DOS SANTOS

**DESAFIOS E TRAJETÓRIAS DE MULHERES NA MÉDIA LIDERANÇA: UM
ESTUDO NO SETOR DA SAÚDE NA REGIÃO DOS INCONFIDENTES**

**Mariana, MG
2026**

ANA FLÁVIA PEREIRA DOS SANTOS

**DESAFIOS E TRAJETÓRIAS DE MULHERES NA MÉDIA LIDERANÇA: UM
ESTUDO NO SETOR DA SAÚDE NA REGIÃO DOS INCONFIDENTES**

Monografia apresentada ao Curso de Administração da Universidade Federal de Ouro Preto como requisito parcial para a obtenção do título de bacharel em Administração.

Orientadora: Prof.^a Dr.^a Ana Flávia Rezende

**Mariana, MG
2026**

SISBIN - SISTEMA DE BIBLIOTECAS E INFORMAÇÃO

S237d Santos, Ana Flavia Pereira Dos.

Desafios e trajetórias de mulheres na média liderança [manuscrito]: um estudo no setor da saúde na Região dos Inconfidentes. / Ana Flavia Pereira Dos Santos. - 2026.

31 f.: . + Quadro. + Roteiro de entrevista.

Orientadora: Profa. Dra. Ana Flávia Rezende.

Monografia (Bacharelado). Universidade Federal de Ouro Preto. Instituto de Ciências Sociais Aplicadas. Graduação em Administração .

1. Administradores dos serviços de saúde - Minas Gerais. 2. Identidade de gênero no ambiente de trabalho - Minas Gerais. 3. Liderança - Minas Gerais. 4. Liderança em mulheres - Minas Gerais. I. Rezende, Ana Flávia. II. Universidade Federal de Ouro Preto. III. Título.

CDU 658.3(815.1)

Bibliotecário(a) Responsável: Essevalter De Sousa - CRB6 1407



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
UNIVERSIDADE FEDERAL DE OURO PRETO
REITORIA
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E APLICADAS
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS



FOLHA DE APROVAÇÃO

Ana Flávia Pereira dos Santos

Desafios e Trajetórias de Mulheres na Média Liderança: um Estudo em uma Operadora de Saúde da Região dos Inconfidentes

Monografia apresentada ao Curso de Administração da Universidade Federal de Ouro Preto como requisito parcial para obtenção do título de de Bacharel em Administração

Aprovada em 28 de julho de 2026

Membros da banca

Dra. Ana Flávia Rezende - Universidade Federal de Ouro Preto
Dra. Simone Evangelista Fonseca- Universidade Federal de Ouro Preto
Grad. Isadora Iannini Cota Dutra- Programa de Pós-Graduação em Empreendedorismo e Inovação da Universidade Federal de Ouro Preto

Ana Flávia Rezende, orientador do trabalho, aprovou a versão final e autorizou seu depósito na Biblioteca Digital de Trabalhos de Conclusão de Curso da UFOP em 28/07/2026



Documento assinado eletronicamente por **Ana Flávia Rezende, PROFESSOR DE MAGISTERIO SUPERIOR**, em 28/07/2026, às 20:14, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site http://sei.ufop.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0, informando o código verificador **1146440** e o código CRC **0AC0D2DF**.

RESUMO

A participação feminina no mercado de trabalho tem crescido de forma significativa nas últimas décadas, entretanto a presença das mulheres em cargos de liderança ainda é marcada por desigualdades e barreiras estruturais. Nesse contexto, este estudo teve como objetivo compreender os desafios enfrentados por mulheres que ocupam cargos de média liderança em uma empresa do setor da saúde da Região dos Inconfidentes, considerando as dinâmicas hierárquicas, culturais e de gênero presentes em suas práticas de gestão. Trata-se de uma pesquisa de abordagem qualitativa, desenvolvida por meio de entrevistas semiestruturadas realizadas com sete mulheres em posições de média liderança. Os dados foram analisados por meio da técnica de análise de conteúdo, possibilitando a organização das informações em cinco categorias temáticas: trajetória profissional e acesso à liderança; dinâmicas hierárquicas e validação de poder; gênero, estereótipos e estilos de gestão; estratégias de enfrentamento e redes de apoio; e barreiras à ascensão e perspectivas de futuro. Os resultados evidenciaram que a ascensão das participantes ocorreu, predominantemente, de forma gradual, sustentada pela experiência profissional e pelo desenvolvimento de competências. As entrevistadas relataram a necessidade constante de demonstrar capacidade técnica e conquistar legitimidade perante equipes e superiores, embora a maioria não tenha percebido discriminação explícita ou a existência de um teto de vidro evidente na organização investigada. Também foram identificadas estratégias voltadas ao fortalecimento da liderança, como a busca por qualificação e o desenvolvimento de habilidades interpessoais. Conclui-se que, embora avanços sejam percebidos no contexto organizacional estudado, persistem desafios relacionados aos estereótipos de gênero e à validação da liderança feminina, reforçando a importância de práticas organizacionais que promovam maior equidade de oportunidades.

Palavras-chave: Liderança feminina; Média liderança; Gênero nas organizações; Teto de vidro; Setor da saúde.

ABSTRACT

Women's participation in the labor market has grown significantly over the last decades; however, their presence in leadership positions continues to be marked by inequalities and structural barriers. In this context, this study aimed to understand the challenges faced by women holding middle management positions in a healthcare company located in the Inconfidentes region, considering the hierarchical, cultural, and gender dynamics that shape their managerial practices. This qualitative study was conducted through semi-structured interviews with seven women occupying middle management positions. The data were analyzed using the content analysis technique, allowing the organization of the findings into five thematic categories: professional trajectory and access to leadership; hierarchical dynamics and power validation; gender, stereotypes, and leadership styles; coping strategies and support networks; and barriers to career advancement and future perspectives. The results showed that the participants' career progression occurred predominantly through a gradual process supported by professional experience and the development of competencies. The interviewees reported the constant need to demonstrate technical competence and gain legitimacy among their teams and supervisors, although most of them did not perceive explicit gender discrimination or the existence of a clear glass ceiling within the organization studied. Strategies aimed at strengthening leadership were also identified, including the pursuit of professional qualifications and the development of interpersonal skills. It is concluded that, although progress has been observed in the organizational context investigated, challenges related to gender stereotypes and the validation of female leadership persist, reinforcing the importance of organizational practices that promote greater equity in career opportunities.

Keywords: Female leadership; Middle management; Gender in organizations; Glass ceiling; Healthcare sector.

SUMÁRIO

1. Introdução	5
2. Referencial teórico	7
2.1 Gênero nas organizações e a liderança feminina	7
2.2 Mulheres em cargos de média liderança	8
2.3 Teto de vidro	9
3. Percurso metodológico	10
4. Apresentação e análise dos dados	12
4.1 Trajetória Profissional e Acesso à Liderança	12
4.2 Dinâmicas Hierárquicas e Validação de Poder	14
4.3 Gênero, Estereótipos e Estilos de Gestão	15
4.4 Estratégias de Enfrentamento e Redes de Apoio	17
4.5 Barreiras à Ascensão (Teto de Vidro) e Perspectivas de Futuro	18
5. Considerações finais	21
Referências	24
APÊNDICE A – Roteiro de entrevista semiestruturada	27

1. Introdução

A presença das mulheres no mercado de trabalho brasileiro passou por transformações significativas, marcadas pelo aumento constante da taxa de participação feminina. Como aponta Barbosa (2014), entre 1992 e 2012, a taxa de participação das mulheres de 15 a 59 anos aumentou de 52,5% para 61%, revelando uma tendência de expansão da presença feminina na força laboral. Dados mais recentes confirmam essa trajetória: segundo o Ministério do Trabalho (2024), em 2023 foi registrado o maior número de mulheres ocupadas no Brasil, totalizando aproximadamente 43,38 milhões de trabalhadoras ativas. De modo semelhante, Carvalho e Viego (2023) destacam que no emprego formal, o crescimento feminino entre 2003 e 2018 foi de 74%, superando o aumento de 46% observado entre os homens, o que mostra uma inserção crescente e estrutural do trabalho feminino no país. Esses avanços decorrem de mudanças educacionais, demográficas e institucionais que expandiram as oportunidades profissionais das mulheres em vários segmentos econômicos.

Apesar dessa ampliação do acesso ao mercado de trabalho, persistem desigualdades de gênero que limitam a plena equiparação entre homens e mulheres. Barbosa (2014) observa que, mesmo diante do aumento da participação feminina, ainda há um baixo aproveitamento da capacidade laboral das mulheres quando comparado aos homens, que continuam apresentando taxas de participação mais elevadas e estáveis. Além disso, conforme salientam Carvalho e Viego (2023), a migração feminina para setores de serviços e a redução da presença no setor agrícola ou industrial revelam um processo ainda marcado pela segregação ocupacional e pela concentração das mulheres em atividades com menores salários e maior flexibilidade. Nesse contexto, como mostram os dados do Boletim Mulheres no Mercado de Trabalho (2025), esse crescimento quantitativo não se converte diretamente em igualdade de oportunidades: apesar do aumento da participação feminina em diversos setores, as mulheres ainda ocupam apenas entre 37% e 40% das posições de direção e gerência, sendo a desigualdade ainda mais acentuada nos postos de diretoria, nos quais seguem com predominância masculina.

As desigualdades tornam-se ainda mais evidentes quando se observa a distribuição de renda e a posição das mulheres dentro das organizações. De acordo com Tenoury, Madalozzo e Martins (2021), a diferença salarial entre homens e mulheres permanece significativa no Brasil e exerce impacto direto sobre a participação feminina, uma vez que a discriminação salarial reduz o incentivo das mulheres a permanecerem ativas no mercado de trabalho. Além disso, conforme evidencia o estudo de Silva et al. (2024b), a presença feminina em cargos de

liderança permanece substancialmente inferior à masculina, refletindo barreiras estruturais associadas ao fenômeno do “*glass ceiling*”, que dificultam o acesso, o reconhecimento e a ascensão das mulheres em posições de maior poder decisório. Assim, mesmo com avanços importantes, o cenário atual revela a necessidade de aprofundar a análise das dinâmicas de gênero que sustentam a desigualdade no mercado de trabalho brasileiro.

No setor da saúde, lócus de investigação da presente pesquisa, essa realidade assume contornos ainda mais expressivos. De acordo com Trivison e Augusto (2018), as mulheres que atuam em hospitais privados enfrentam diversos obstáculos ao longo de suas trajetórias profissionais, especialmente quando se trata da ocupação de cargos de chefia. As autoras evidenciam que, embora as mulheres tenham conseguido acessar espaços de liderança, essas posições concentram-se, em sua maioria, em níveis hierárquicos intermediários, sendo raro que ocupem o primeiro escalão ou cargos de diretoria, que são predominantemente ocupados por homens. Esse cenário é corroborado pelo relatório da *Women in Global Health* (2023), que aponta que, apesar de representarem cerca de 70% da força de trabalho na saúde, as mulheres ocupam apenas 25% dos cargos de liderança mais altos no setor. Tal discrepância indica que, embora sejam maioria nas atividades essenciais, são minoria nos espaços de decisão, o que está associado a limitações impostas por preconceitos de gênero, práticas machistas e à desvalorização do trabalho feminino.

Diante desse contexto, a presente pesquisa busca fornecer um diagnóstico sobre a realidade da liderança feminina em níveis intermediários da gestão no setor da saúde, oferecendo subsídios para reflexões institucionais e para a formulação de ações de apoio ao fortalecimento da equidade. Para tanto, apresenta-se a seguinte questão de pesquisa: quais são os desafios enfrentados por mulheres em cargos de média liderança em uma empresa do setor da saúde da Região dos Inconfidentes¹, considerando as dinâmicas hierárquicas, culturais e de gênero que atravessam suas práticas de gestão? Como objetivo geral, o estudo buscou compreender esses desafios. Especificamente, pretendeu-se: (i) identificar os principais desafios relacionados às relações hierárquicas e às dinâmicas de poder na organização; (ii) analisar de que maneira as questões de gênero afetam o reconhecimento, a legitimidade, a distribuição de responsabilidades e as oportunidades de desenvolvimento profissional dessas mulheres; e (iii) investigar as estratégias adotadas pelas lideranças femininas para enfrentar e negociar os desafios presentes no contexto organizacional.

¹ A Região dos Inconfidentes corresponde a um conjunto de municípios da região central de Minas Gerais, tradicionalmente representado pelos municípios de Ouro Preto, Mariana e Itabirito.

2. Referencial teórico

2.1 Gênero nas organizações e a liderança feminina

De acordo com Loureiro e Cardoso (2008), nas organizações é evidente que o gênero não se restringe a uma diferença biológica entre os sexos feminino e masculino, mas constitui uma construção social historicamente produzida. Os autores afirmam ainda que essa construção influencia diretamente a forma como as organizações se estruturam e operam, contribuindo para a naturalização de práticas e valores que associam os cargos de chefia e liderança à figura masculina. Tal associação corrobora desigualdades de gênero no ambiente organizacional, ao legitimar a predominância masculina em posições de poder e limitar o reconhecimento e a ascensão das mulheres.

De modo semelhante, o estudo de Macêdo e Macêdo (2004) aponta que o gênero constitui um elemento central das relações sociais e organizacionais, atuando diretamente na forma como o poder e a autoridade são distribuídos no ambiente de trabalho. As autoras contextualizam a trajetória das mulheres nas organizações e demonstram que, desde os processos de socialização, homens e mulheres são preparados para ocupar posições distintas, sendo os homens historicamente incentivados a assumir papéis de liderança e comando.

Para Pinheiro et al. (2024), essa dinâmica contribui para a naturalização da ideia de que a gestão e os cargos com poder de decisão são espaços predominantemente masculinos, enquanto as atribuições domésticas são tradicionalmente associadas ao feminino e tendem a ser desvalorizadas ou percebidas como incompatíveis com funções de chefia. Como consequência, as mulheres são frequentemente direcionadas a cargos operacionais e, quando buscam posições de poder, sentem-se pressionadas a adotar comportamentos que as deixam “masculinizadas”, exigindo delas maior esforço e qualificação para acessar cargos superiores. Desta forma, no artigo de Macêdo e Macêdo (2004), o gênero é compreendido como um fator estruturante das hierarquias organizacionais, sustentando desigualdades que favorecem os homens no acesso aos espaços decisórios e de maior prestígio.

Nesse cenário, a liderança feminina tende a ser vista como exceção, e não como parte integrante da dinâmica organizacional. De acordo com Rocha-Coutinho e Coutinho (2011), uma boa liderança não se restringe ao exercício da autoridade formal, sendo compreendida como um processo de influência capaz de mobilizar pessoas, alcançar objetivos organizacionais e manter o engajamento das equipes. As autoras ressaltam que modelos contemporâneos de liderança têm valorizado características como comunicação eficaz, cooperação, sensibilidade às relações interpessoais e incentivo ao desenvolvimento dos subordinados. Nessa perspectiva,

a liderança feminina ganha destaque, uma vez que Silva e Rodrigues (2022) apontam que muitas mulheres em posições de chefia tendem a adotar estilos de gestão mais participativos, colaborativos e orientados para as pessoas, sem que isso represente prejuízo ao desempenho organizacional.

Contudo, conforme apontam Silva e Rodrigues (2022), apesar das competências associadas à liderança feminina, as mulheres ainda enfrentam diversos obstáculos no exercício de cargos de liderança. Entre esses desafios, destacam-se o preconceito de gênero, a desconfiança em relação à autoridade feminina, a necessidade constante de comprovar sua competência e as dificuldades para conciliar as demandas profissionais com as responsabilidades familiares. Essas barreiras não se manifestam apenas de forma explícita, mas também por meio de práticas e valores presentes na cultura organizacional que limitam o reconhecimento da liderança feminina.

De forma complementar, Loureiro e Cardoso (2008) destacam que os estereótipos de gênero associados à liderança dialoga com a ideia de que os cargos de chefia seriam mais adequados aos homens, o que dificulta ainda mais a consolidação da liderança feminina. Assim, mesmo apresentando características alinhadas às demandas das organizações contemporâneas, a liderança feminina ainda pode se desenvolver em um contexto marcado por barreiras estruturais, culturais e simbólicas.

2.2 Mulheres em cargos de média liderança

De acordo com Silva et al. (2024a), a média liderança, também conhecida como média gerência, desempenha um papel estratégico nas dinâmicas organizacionais, atuando como o nível hierárquico responsável por traduzir as orientações estratégicas da alta direção em ações operacionais tangíveis. Nesse sentido, conforme destacam os autores, esses gestores são agentes centrais na implementação de inovações e mudanças, funcionando como uma ponte vital que media a visão executiva e a realidade das equipes subordinadas. Além disso, exercem influência direta sobre o desempenho dos colaboradores, atuando na motivação, coordenação e acompanhamento das atividades.

No entanto, conforme aponta Souza (2022), a trajetória feminina rumo aos cargos de média liderança, bem como a permanência nesses espaços, é marcada por desigualdades estruturais que limitam a progressão das mulheres. Essas barreiras se manifestam precocemente por meio do fenômeno do “*broken rung*” (degrau quebrado), que mostra as dificuldades desproporcionais enfrentadas pelas mulheres nas primeiras oportunidades de promoção. Isso

significa que o obstáculo não está apenas no topo da hierarquia, como sugere o teto de vidro, mas opera desde as primeiras tentativas de promoção, o que torna a média liderança um estágio especialmente crítico na trajetória feminina.

Além disso, Souza (2022) destaca que, mesmo quando conseguem acessar cargos de média liderança, as mulheres ainda lidam com desafios relacionados à necessidade constante de comprovação de competência, ao menor acesso a oportunidades estratégicas, bem como à permanência de práticas organizacionais que tendem a beneficiar mais os homens em seus processos de crescimento profissional. Nesse contexto, no setor da saúde, objeto deste estudo, Trivisan e Augusto (2018) revelam que, embora as mulheres ocupem massivamente a base, elas frequentemente alcançam apenas cargos de gerência e coordenação considerados secundários, com baixa visibilidade estratégica, evidenciando que a presença feminina na gestão intermediária não garante, necessariamente, condições equitativas de progressão na carreira.

Desta forma, Silva e Rodrigues (2022) destacam que, embora as mulheres apresentem competências alinhadas às demandas contemporâneas de gestão, sua ascensão permanece limitada por barreiras sutis e naturalizadas, que não se expressam apenas de forma explícita. Nesse contexto, as autoras compreendem o teto de vidro como a materialização dessas barreiras invisíveis que dificultam a progressão vertical das mulheres, mesmo quando possuem qualificação e desempenho equivalentes aos dos homens.

2.3 Teto de vidro

A desigualdade de gênero vem ganhando atenção nos estudos das organizações, no entanto, ainda são notórias as desvantagens das mulheres que continuam enfrentando desafios não formais, que dificultam sua ascensão vertical na carreira (Menezes; Duarte, 2025). Segundo Galsanjigmed e Sekiguchi (2023), o “*glass ceiling*” também conhecido como teto de vidro, é uma metáfora para explicar as barreiras invisíveis que se manifestam por meio de padrões culturais e estereótipos de gênero, em razão disso, mesmo quando as mulheres possuem qualificação e experiência equivalentes às dos homens na empresa, muitas vezes nem sequer são consideradas para ocupar o espaço de liderança ou gestão. No entanto, como afirmam Menezes e Duarte (2025), muitas empresas não conseguem enxergar como essas atitudes podem prejudicar o desenvolvimento da organização, visto que se limitam a um determinado tipo de hierarquia já alicerçada, e não conseguem enxergar por outras perspectivas que poderiam contribuir para o ambiente organizacional.

Nesse sentido, mesmo quando as mulheres conseguem acessar posições de poder, as desigualdades de gênero não são automaticamente superadas, ou seja, mesmo após romper algumas barreiras e alcançar um maior nível hierárquico, não é garantido o respeito e reconhecimento, pois o gênero continua operando como uma barreira estrutural, manifestando-se por meio da desvalorização da gestão feminina e da exigência constante de alinhamento a padrões tradicionalmente associados à liderança masculina (Pinheiro et al., 2024).

Diante desse cenário, a liderança intermediária assume um papel central na análise do teto de vidro, conforme apontam Silva e Rodrigues (2022), cargos de coordenação e chefia, geralmente associados à média liderança, concentram desafios específicos relacionados à validação da autoridade feminina e à recorrente necessidade de comprovação de competência. De forma complementar, Pinheiro et al. (2024) argumentam que esse nível hierárquico funciona como um ponto de retenção na trajetória profissional das mulheres, no qual se consolida um segundo nível do teto de vidro, limitando o avanço feminino para a alta gestão.

3. Percurso metodológico

Este trabalho consiste em uma pesquisa de abordagem qualitativa, com o objetivo de compreender as percepções e experiências vivenciadas por mulheres que ocupam cargos de média liderança em uma empresa do setor da saúde na Região dos Inconfidentes. Conforme a perspectiva de Oliveira, Guimarães e Ferreira (2023), a pesquisa qualitativa prioriza o ambiente natural como fonte direta de dados e valoriza a subjetividade dos participantes, reconhecendo que a realidade social é complexa e não pode ser reduzida apenas a números ou indicadores estatísticos. De forma complementar, Castro e Oliveira (2022) ressaltam que a abordagem qualitativa está fundamentada em um paradigma interpretativo, no qual o pesquisador busca compreender os sentidos atribuídos pelos entrevistados às suas vivências, construindo o conhecimento de forma processual e reflexiva.

Para a coleta de dados, foram realizadas entrevistas semiestruturadas, por se tratar de uma técnica que possibilitou maior profundidade na investigação das experiências individuais. De acordo com Duarte (2004), a entrevista semiestruturada combina um roteiro previamente elaborado com a flexibilidade necessária para que novas questões possam surgir ao longo da conversa, permitindo que o entrevistado desenvolva suas respostas com maior liberdade. Esse tipo de instrumento favorece uma análise detalhada dos modos como os sujeitos percebem e interpretam sua realidade. Assim, foi elaborado um roteiro com perguntas abertas, alinhadas aos objetivos geral e específicos do estudo, utilizando linguagem clara e acessível. Conforme

orientam Oliveira, Guimarães e Ferreira (2023), o planejamento do roteiro constitui uma etapa fundamental, devendo garantir coerência entre os objetivos da pesquisa e as questões propostas, a fim de assegurar maior clareza e organização. O roteiro de entrevista pode ser consultado no Apêndice A.

Quadro 1 – Perfil das entrevistadas

Entrevistada	Idade	Filhos	Estado Civil	Qualificação	Tempo de empresa	Cargo atual
E1	45	2	Casada	Graduanda	17 anos	Líder de Atendimento + Ponto Focal da Federação
E2	42	1	Casada	Pós-graduada	4 anos	Coordenadora Administrativa
E3	33	1	Casada	Graduada	7 anos	Coordenadora da Qualidade acumulada com Redes e Contas médicas + Comitê Gestor
E4	36	1	Casada	Graduada	8 anos	Líder do Cadastro
E5	39	2	Casada	Graduada	8 anos	Coordenadora de Controladoria + Comitê Gestor
E6	39	0	Casada	Pós-graduada	11 anos	Líder do Comercial
E7	47	2	Casada	Pós-graduada	4 anos	Líder de Auditoria

Fonte: Elaborado pela autora (2026)

As entrevistas foram gravadas mediante autorização das entrevistadas e, posteriormente, transcritas para análise. Conforme orientam Castro e Oliveira (2022), os dados foram analisados por meio da técnica de análise de conteúdo, entendida como um procedimento sistemático de organização, categorização e interpretação das falas dos participantes. Nessa perspectiva, Bardin (2016) destaca que a análise de conteúdo envolve três etapas principais: a pré-análise, a exploração do material e o tratamento dos resultados, permitindo identificar unidades de significado e construir categorias analíticas capazes de responder aos objetivos da investigação. Assim, após a leitura flutuante das transcrições e a codificação das falas, as categorias analíticas foram definidas a partir da articulação entre os objetivos específicos da pesquisa, o referencial teórico e os temas recorrentes identificados nos depoimentos das entrevistadas. Desse processo resultaram as seguintes categorias: (i) Trajetória Profissional e Acesso à Liderança; (ii) Dinâmicas Hierárquicas e Validação de Poder; (iii) Gênero, Estereótipos e Estilos de Gestão;

(iv) Estratégias de Enfrentamento e Redes de Apoio; e (v) Barreiras à Ascensão (Teto de Vidro) e Perspectivas de Futuro.

4. Apresentação e análise dos dados

A análise dos dados coletados revela que a atuação feminina na média liderança no setor da saúde é marcada por desafios relacionados às construções de gênero, barreiras invisíveis e pela necessidade constante de validação de sua competência e autoridade. A partir das experiências das entrevistadas (E1 a E7), as análises a seguir buscam compreender como esses aspectos se manifestam na prática, articulando os achados empíricos com o referencial teórico para atender aos objetivos desta pesquisa.

4.1 Trajetória Profissional e Acesso à Liderança

A análise das entrevistas mostra que o acesso das participantes aos cargos de média liderança foi, em sua maioria, resultado de trajetórias profissionais marcadas pelo desenvolvimento gradual de competências, pelo acúmulo de experiências e pela construção de credibilidade dentro das organizações. O primeiro aspecto recorrente refere-se ao fato de que grande parte das entrevistadas iniciou sua trajetória em cargos operacionais ou administrativos, evoluindo progressivamente para funções de maior responsabilidade. A fala da E1 ilustra esse percurso ao relatar: “Eu iniciei aqui no setor de Saúde ao Trabalhador, como atendente na recepção. Depois surgiu uma vaga para autorização, depois fui ponto focal e, posteriormente, recebi a oportunidade de assumir como líder” (E1). De forma semelhante, a E3 descreve: “Eu entrei aqui como assistente. Depois fui para analista e, posteriormente, coordenação. Comecei com a coordenação de um setor, depois agreguei mais dois.” (E3). A E4 também relata um processo gradual de crescimento profissional ao afirmar: “Eu entrei em 2018 como assistente de atendimento [...]. Depois surgiu a oportunidade de vir para o setor onde atuo [...]. De assistente virei analista, depois ponto focal e, ano passado, assumi a liderança do setor.” (E4).

Esses relatos demonstram que a ascensão profissional ocorreu predominantemente por meio de promoções internas, sustentadas pelo desempenho apresentado ao longo da carreira. Esse resultado converge com Trivison e Augusto (2018), que evidenciam que mulheres que alcançam posições de liderança no setor da saúde costumam percorrer trajetórias profissionais extensas até conquistarem espaços de maior responsabilidade.

Outro aspecto relevante refere-se às diferenças nas trajetórias percorridas pelas participantes até alcançarem a posição de liderança. Enquanto algumas desenvolveram praticamente toda a carreira dentro da própria organização, como E1, E3, E4 e E6, outras

acumularam experiências em diferentes instituições antes de ingressarem na empresa. A E7, por exemplo, relata uma trajetória diversificada: “Comecei como ferista no hospital em Belo Horizonte [...]. Trabalhei na Santa Casa, atendimento domiciliar, depois fui coordenadora do centro de saúde da Fiat [...]. Depois vim para a organização atual, onde comecei como enfermeira auditora e passei para líder.” (E7). De forma semelhante, a E5 evidencia que sua trajetória profissional foi construída a partir da atuação em diferentes áreas e do acúmulo de experiências antes de ingressar na organização atual, destacando que: “eu falo que é todo um histórico que foi construído, né? Antes disso, eu tive 12 anos ali dentro do operacional, me envolvendo, entregando resultado, até ter a oportunidade de vim para Ouro Preto.” (E5). Apesar dessas diferenças, observa-se que independentemente do percurso profissional, essas participantes atribuíram sua chegada à liderança à combinação entre experiência acumulada, qualificação e entrega consistente de resultados.

Outro elemento que emerge das entrevistas é a postura proativa adotada pelas participantes ao longo da carreira. Em diversos relatos, percebe-se que assumir responsabilidades além das atribuições formais constituiu uma estratégia recorrente para demonstrar comprometimento, ampliar conhecimentos e conquistar reconhecimento organizacional. Essa postura é demonstrada pela E2 ao afirmar: “Eu não me prendo muito à função. Se tem alguma coisa que eu posso fazer além, eu sempre procurei fazer.” (E2). Esse comportamento demonstra que a construção da liderança não ocorreu apenas por meio da ocupação formal dos cargos, mas também pela disposição em assumir novos desafios e desenvolver competências ao longo da trajetória profissional.

Entretanto, as entrevistas também revelam que o processo de ascensão nem sempre foi acompanhado do reconhecimento formal correspondente. Um aspecto recorrente foi a atuação como “ponto focal”, função que, na prática, representava uma etapa de transição em que as entrevistadas assumiam responsabilidades típicas da liderança sem receber a titulação ou a remuneração compatível com o cargo. A E3 descreve esse processo de forma bastante clara: “Eles primeiro tentaram comigo o ponto focal [...] eu comecei a absorver tudo o que um coordenador absorve, eu olhava férias, eu tratava ponto, eu via que as minhas atribuições eram as mesmas e ia passando os meses, e eu não ia tendo feedback.” (E3). Essa experiência corrobora a discussão de Souza (2022) sobre o fenômeno do “*broken rung*” (degrau quebrado), ao apontar que as barreiras enfrentadas pelas mulheres não se restringem aos cargos mais elevados da hierarquia, mas se manifestam desde os primeiros movimentos de ascensão profissional, por meio da atribuição de responsabilidades sem o correspondente reconhecimento

institucional.

4.2 Dinâmicas Hierárquicas e Validação de Poder

Os resultados desta categoria indicam que as dinâmicas hierárquicas vivenciadas pelas entrevistadas extrapolam a estrutura formal da organização e envolvem processos contínuos de construção, reconhecimento e validação da autoridade. Embora todas ocupem cargos de média liderança, as experiências relatadas demonstram que a legitimidade de suas decisões está fortemente associada à confiança construída ao longo da trajetória profissional. Entretanto, em alguns casos, permanece a necessidade de reafirmar sua competência perante superiores, colegas e liderados.

De modo geral, a autonomia para a tomada de decisões aparece como um aspecto recorrente, embora esteja condicionada à apresentação de justificativas técnicas e evidências que sustentem as propostas apresentadas. A E4, por exemplo, afirma: “Tudo que eu precisei levar, eles validam, eu preciso justificar, eu preciso ter embasamento naquilo que eu estou pedindo. E eu tendo evidência e fundamento, aí ok.” (E4). De forma semelhante, a E1 relata possuir liberdade de acesso à diretoria e atribui essa autonomia à confiança construída ao longo dos anos de atuação na organização: “Tenho total liberdade até de, às vezes, não passar para a gerente e ir direto na diretoria [...]. Eles têm total confiança também em mim de resolução [...], mas eu acho que o tempo de trabalho também te leva a isso.” (E1).

Por outro lado, as entrevistas também evidenciam que a validação da autoridade feminina ainda constitui um dos principais pontos de tensão nas relações hierárquicas. A dificuldade de validação aparece, inicialmente, na relação entre a média liderança e a alta gestão, especialmente quando as decisões estratégicas desconsideram o conhecimento técnico acumulado por quem acompanha diretamente os processos operacionais. A E3 relata uma situação em que suas explicações não foram suficientes para modificar uma decisão já estabelecida pela diretoria: “como a coisa chegou para a diretoria num tom de tamanho e gravidade, eles falaram pra mim: ‘não, é isso, e eu quero que seja assim’. Mesmo que esse ‘eu quero que seja assim’ não faça sentido pro operacional.” (E3). Essa dinâmica reflete o que Silva et al. (2024a) descrevem como a posição da média liderança como uma “ponte vital”, mas que frequentemente sofre com a baixa visibilidade estratégica e o questionamento de sua competência técnica por superiores.

Em algumas situações, entretanto, essa dificuldade de validação assume contornos mais explícitos relacionados ao gênero. Algumas participantes relatam que perceberam situações em

que suas opiniões receberam menor credibilidade quando comparadas às de colegas homens, revelando que o reconhecimento técnico nem sempre ocorre de maneira equitativa. A E1 exemplifica essa situação ao relatar sua experiência na solicitação de novos colaboradores para o setor: “Eu levava a sugestão de novos colaboradores [...], parecia que eu não tinha sido ouvida [...]. Aí entrou um novo gestor homem. O novo gestor pediu a mesma coisa que eu pedi e eles acataram. [...] Às vezes eu sinto que parece que a palavra feminina não tem tanta força igual a masculina.” (E1).

Esses achados dialogam com Silva et al. (2024a), que caracterizam a média liderança como o nível hierárquico responsável por intermediar as decisões da alta gestão e sua operacionalização junto às equipes. Além de coordenar pessoas e processos, essas profissionais precisam traduzir diretrizes estratégicas, negociar interesses e construir legitimidade em diferentes níveis da organização. Nesse contexto, a necessidade de validação constante relatada pelas entrevistadas reforça a discussão apresentada por Souza (2022), segundo a qual a média liderança representa um dos momentos mais críticos da trajetória profissional feminina, pois exige que as mulheres demonstrem de forma recorrente sua competência para que sua autoridade seja reconhecida.

4.3 Gênero, Estereótipos e Estilos de Gestão

As entrevistas demonstram que as percepções das participantes sobre a influência do gênero no exercício da liderança não são homogêneas. Enquanto algumas entrevistadas afirmam não ter vivenciado episódios explícitos de discriminação em sua trajetória profissional, outras reconhecem que o gênero continua influenciando a forma como sua autoridade é percebida e legitimada no cotidiano organizacional. A E7, por exemplo, não identificou barreiras de gênero em sua trajetória: “Ao gênero, não. [...] Eu acredito que a maioria dos diretores pensa assim: quem pode fazer mais por esse setor? Independente se é mulher ou se é homem.” (E7). De forma semelhante, a E3 afirma que em sua percepção, os critérios promocionais na organização estão mais relacionados ao desempenho profissional do que ao gênero: “Não, pra crescimento não. Nem recrutamento, acho que aqui realmente não influencia.” (E3). Esses relatos indicam que, na percepção de parte das entrevistadas, a organização investigada apresenta avanços importantes na valorização da competência técnica como critério para ocupação de cargos de liderança.

Entretanto, embora os processos formais de promoção sejam percebidos como mais equitativos, as entrevistas revelam que os estereótipos de gênero continuam presentes nas

relações cotidianas, sobretudo em situações que envolvem negociação, conflitos e tomada de decisão. A E6 relata que a presença masculina ainda tende a ser associada à maior autoridade e segurança, mesmo quando a mulher ocupa a posição de liderança: “Eles tendem a ver a mulher no modo mais frágil. [...] Ter uma presença masculina ali tende a entender, a soar como se estivesse mais segura do que eu estou dizendo. Falando assim: 'vamos lá porque, se falar mais alto, o homem tende a baixar a bola porque tem outro homem do lado'. E não. Ele tem que baixar a bola porque tem uma pessoa ali negociando, independente se é homem ou mulher” (E6). De forma complementar, a E7 relata que recorre ao uso de salto como forma de se posicionar em ambientes profissionais, afirmando que: “Eu tenho já comigo uma característica de usar salto, justamente porque é uma forma de me posicionar. Eu percebi que usando salto a gente parece que, de alguma forma, impõe um pouco mais de respeito.” (E7). Esses depoimentos ilustram o que Loureiro e Cardoso (2008) descrevem como a naturalização da autoridade masculina. Ainda que a mulher ocupe formalmente o cargo de liderança, sua competência tende a ser questionada ou relativizada em situações de maior conflito, enquanto a presença masculina continua sendo associada, simbolicamente, à firmeza e ao poder de decisão.

Outro aspecto recorrente nas entrevistas refere-se à forma como os estilos de liderança adotados pelas mulheres são interpretados dentro da organização. A E1 relata que sua postura voltada ao acolhimento e ao desenvolvimento da equipe foi inicialmente alvo de críticas por não corresponder ao modelo tradicional de liderança mais rígida: “Eles me julgavam muito pelo meu estilo de liderança porque eu sou mais maternal mesmo, de acolher o colaborador. Me chamavam de 'mamãezinha' [...], mas com o passar do tempo eles foram vendo que o tipo de gestão que eles faziam não era aceito [...]. Alguns começaram a copiar a minha forma de fazer gestão.” (E1). O relato demonstra que características frequentemente associadas ao feminino podem ser interpretadas como fragilidade em um primeiro momento, mas também podem se consolidar como práticas eficazes de gestão quando reconhecidas pelos resultados alcançados.

As entrevistas também mostram que algumas participantes desenvolveram estratégias para conciliar acolhimento e firmeza no exercício da liderança, buscando preservar sua identidade ao mesmo tempo em que consolidam sua legitimidade profissional. A E7 afirma: “Eu entro numa característica, que é essa delicadeza, sabe? E eu não preciso deixar de ser, mas eu posso me impor. E claro, você tem que se reforçar no intelecto, quando você se reforça no intelecto, você vai validando de pouquinho em pouquinho a sua posição.” (E7). Esse relato demonstra que a construção da autoridade feminina ocorre por meio de um equilíbrio entre

competências relacionais e conhecimento técnico, utilizado como instrumento de legitimação perante colegas e superiores.

Desta forma, como evidencia Rocha-Coutinho e Coutinho (2011), a liderança contemporânea está cada vez menos associada ao exercício autoritário do poder e mais à capacidade de mobilizar pessoas, construir relações de confiança e desenvolver equipes. Ao mesmo tempo, os depoimentos mostram que as mulheres ainda precisam negociar continuamente os estereótipos de gênero presentes nas organizações, conciliando características tradicionalmente associadas ao feminino com demonstrações constantes de competência técnica para que sua liderança seja reconhecida e legitimada.

4.4 Estratégias de Enfrentamento e Redes de Apoio

Diante dos desafios enfrentados, as líderes relataram o desenvolvimento de diferentes estratégias que vão desde a busca por suporte psicológico até a capacitação técnica contínua. A E3 destaca o papel vital da terapia: “Para mim foi muito fundamental o papel da psicóloga, eu não tive preparo, ela foi fundamental para me ajudar a identificar quem eu era como coordenadora” (E3). Já a E1 menciona o impacto positivo de cursos de desenvolvimento pessoal: “Esse curso (*MasterMind*) me ajudou muito [...] trabalhou muito o meu potencial, na autoconfiança, me deu um up” (E1).

Outras estratégias recorrentes identificadas nas entrevistas referem-se ao investimento contínuo no autodesenvolvimento. Em vez de aguardarem iniciativas institucionais, diversas entrevistadas relataram buscar, por iniciativa própria, cursos, leituras e outras formas de aperfeiçoamento para enfrentar as exigências do cargo. Como exemplifica a E6: “Eu tô procurando ler bastante, já me inscrevi em alguns cursos, mas por conta própria minha. Não tive uma orientação [...]. Eu olho por iniciativa minha mesmo.” (E6). Esses relatos demonstram que o desenvolvimento da liderança ocorreu, em grande medida, por iniciativa das próprias entrevistadas, evidenciando uma postura ativa diante das lacunas existentes no processo de preparação para o cargo.

Por outro lado, embora as participantes reconheçam a importância do desenvolvimento contínuo, também relatam limitações relacionadas à ausência de apoio institucional durante o início da trajetória na liderança. As entrevistadas E2, E4, E5 e E7 mencionam que assumiram a função com pouca orientação específica para o exercício da gestão, como afirma a E7: “Eu tive uma referência mais na assistência, mas de liderança em específico, não.” (E7). Além disso, a E6 destaca a ausência de uma estrutura organizacional voltada ao desenvolvimento das

lideranças, afirmando: “eu sinto falta de quando tinha a coordenação no RH, [...] porque a visão da operadora hoje, é mais de um negócio, é mais estratégico ali, eu acho que falta esses recursos humanos pra te preparar melhor”. (E6). Esses relatos demonstram que, embora a organização ofereça suporte para aspectos técnicos da atividade, ainda existem lacunas na preparação e no acompanhamento das profissionais que assumem funções de liderança.

Outro padrão observado refere-se às estratégias utilizadas para enfrentar momentos de desgaste emocional e sobrecarga. Em praticamente todos os relatos surgem situações em que as participantes cogitaram desistir da função de liderança, motivadas principalmente pelo volume de responsabilidades, e não pela falta de identificação com o cargo. A E6 afirma: “Já tive vontade de desistir. Justamente pela quantidade de demanda [...]. A frustração já me deu vontade de desistir.” (E6). Da mesma forma, a E3 relata: “Tinha dia que eu saía daqui nove, dez horas [...]. Foi quando a saúde pediu socorro e eu pensei em desistir.” (E3).

Os depoimentos corroboram as contribuições de Galsanjigmed e Sekiguchi (2023), ao evidenciarem que mulheres em posições de liderança frequentemente desenvolvem estratégias adaptativas para enfrentar barreiras organizacionais, conciliando competências técnicas, emocionais e relacionais. Da mesma forma, os achados convergem com Pinheiro et al. (2024), que destacam que a permanência das mulheres em posições de liderança depende não apenas de sua qualificação profissional, mas também da construção de mecanismos de resistência, aprendizagem e fortalecimento diante dos desafios encontrados ao longo da carreira. Nesse sentido, observa-se que, embora as entrevistadas tenham desenvolvido importantes estratégias individuais de enfrentamento, a ausência de redes estruturadas de apoio e de programas formais de desenvolvimento faz com que esse processo dependa, predominantemente, da iniciativa e da resiliência de cada líder.

4.5 Barreiras à Ascensão (Teto de Vidro) e Perspectivas de Futuro

Conforme discutido no referencial teórico, o teto de vidro corresponde às barreiras invisíveis que dificultam a ascensão vertical das mulheres, mesmo quando apresentam qualificação, desempenho e experiência equivalentes aos dos homens (Menezes; Duarte, 2025). Entretanto, diferentemente do que parte da literatura aponta para outros contextos organizacionais, os resultados desta pesquisa revelam uma percepção relativamente positiva quanto ao acesso das mulheres aos cargos de média liderança na organização investigada. A maioria das participantes não associa sua trajetória profissional à existência de discriminação de gênero nos processos formais de promoção. A E7, por exemplo, afirma: “Ao gênero, não.

[...] Eu acredito que a maioria dos diretores pensa assim: quem pode fazer mais por esse setor? Independente se é mulher ou se é homem.” (E7). A E4 também declara: “Ao gênero, não.” (E4). Considerando que, na organização estudada, apenas três dos doze setores são liderados por homens, observa-se que os critérios de promoção parecem estar predominantemente associados ao desempenho profissional. Esse resultado representa um achado relevante da pesquisa, indicando avanços institucionais na valorização da liderança feminina nos níveis intermediários da gestão.

Contudo, as entrevistas também demonstram que a ausência de discriminação percebida nos processos formais de promoção não significa, necessariamente, a inexistência de barreiras à ascensão profissional. Embora a maioria das participantes afirme que o gênero não interfere diretamente nas oportunidades de crescimento, os próprios relatos revelam experiências compatíveis com formas mais sutis de manifestação do teto de vidro. Um exemplo é a trajetória da E3, que permaneceu durante meses exercendo atribuições típicas de coordenação, assumindo responsabilidades relacionadas à gestão de pessoas e processos, sem receber o cargo ou a remuneração correspondente. Embora a entrevistada relate essa experiência como parte do processo de crescimento profissional, a situação aponta uma assimetria entre responsabilidades e reconhecimento institucional. Da mesma forma, a E1 relata que uma solicitação apresentada por ela foi inicialmente desconsiderada e somente passou a ser acolhida quando reapresentada por um gestor homem, reconhecendo que, em determinados momentos, “parece que a palavra feminina não tem tanta força igual a masculina” (E1). Ainda assim, esse episódio é narrado como uma situação pontual, e não como expressão de uma desigualdade estrutural.

Essa aparente contradição entre percepção e experiência pode ser compreendida a partir da literatura sobre a naturalização das desigualdades de gênero. Conforme discutem Pinheiro et al. (2024) e Menezes e Duarte (2025), o teto de vidro raramente se manifesta apenas por meio de práticas discriminatórias explícitas, operando principalmente por mecanismos simbólicos e culturais que tendem a ser incorporados como parte da dinâmica organizacional. Assim, quando as entrevistadas afirmam que o gênero não interfere nas promoções, elas parecem referir-se aos critérios formais adotados pela organização, que, de fato, demonstram avanços ao priorizar competência e desempenho profissional. Entretanto, permanecem presentes barreiras simbólicas de desigualdade já evidenciadas nas categorias anteriores desta pesquisa, como a necessidade constante de validação da competência, a maior credibilidade atribuída à autoridade masculina em determinadas situações e a atribuição de responsabilidades sem o correspondente reconhecimento formal.

Essa interpretação também ajuda a compreender as incertezas manifestadas pelas participantes em relação ao futuro profissional. Ao afirmar que “o próximo seria uma coordenação [...] e depois? Até onde? Não sei te falar até onde que vai.” (E4), bem como ao observar que, à medida que os cargos se tornam mais elevados, “já começa a ficar mais masculino” (E7), as entrevistadas indicam que, embora percebam oportunidades relativamente igualitárias na média liderança, a ascensão aos níveis mais altos da organização ainda é cercada por incertezas e por uma predominância masculina nos espaços de maior poder decisório. Dessa forma, os achados sugerem que a organização investigada apresenta avanços importantes na dimensão formal da equidade de gênero, mas que a dimensão simbólica e cultural do teto de vidro permanece presente de maneira sutil, corroborando as discussões de Pinheiro et al. (2024) acerca do “segundo nível” do teto de vidro.

Por fim, ao refletirem sobre possíveis melhorias para fortalecer a permanência e o desenvolvimento das mulheres em cargos de liderança, as entrevistadas concentraram suas sugestões não em mudanças nos critérios de promoção, mas em políticas institucionais capazes de reduzir os desafios vivenciados ao longo da carreira. Esse resultado dialoga com a interpretação apresentada anteriormente, que embora percebam os processos formais de ascensão como relativamente equitativos, as participantes reconhecem que ainda existem condições organizacionais que dificultam a permanência e o exercício da liderança feminina. Nesse contexto, a maternidade emerge como uma das principais preocupações. A E4 afirma que a principal mudança necessária seria “dar mais apoio pra mãe” (E4), destacando que o retorno da licença-maternidade ainda representa um dos momentos mais difíceis da carreira e que “a gente não tem essa estrutura aqui pra receber essa mãe quando essa mãe voltar” (E4). A entrevistada relata, inclusive, as dificuldades enfrentadas durante o período de amamentação, afirmando que “eu ficava pulando de consultório em consultório para conseguir tirar leite.” (E4). Essa percepção é reforçada pela E1, que relata ter participado de iniciativas internas voltadas à ampliação da licença-maternidade, ressaltando que “a gente começou a fazer esse movimento para poder tentar fazer eles enxergarem que seis meses era o melhor” (E1). Em consonância, a E5 sugere “um aumento nesse período de licença maternidade [...] É uma forma de apoiar, né?” (E5).

Além da maternidade, outro tema recorrente refere-se à necessidade de melhorar as condições de trabalho e a qualidade de vida das mulheres que exercem funções de liderança. A E7 propõe a redução da jornada semanal de trabalho, afirmando que a diminuição “44 para 40 horas, faria uma diferença danada, acredito que, principalmente, para as mulheres que conciliam

trabalho, responsabilidades familiares, tem filhos.” (E7). Em concordância, a E2 também destaca a importância dessa mudança ao afirmar “a mulher em cargo de liderança trabalha mais que 44 horas semanais” (E2). Esses relatos revelam que os desafios enfrentados pelas líderes não se restringem ao acesso aos cargos, mas também envolvem condições que favoreçam sua permanência e o equilíbrio entre as demandas profissionais e pessoais.

Em conjunto, os resultados demonstram que o fenômeno do teto de vidro manifesta-se na organização investigada de maneira distinta daquela frequentemente descrita pela literatura. As entrevistadas não identificam discriminação explícita nos processos formais de promoção e reconhecem avanços institucionais na valorização da competência técnica. Entretanto, a análise integrada das entrevistas demonstra que permanecem mecanismos simbólicos de desigualdade, expressos na necessidade constante de validação da autoridade feminina, na naturalização de situações de reconhecimento desigual, na predominância masculina nos níveis hierárquicos superiores e na ausência de políticas organizacionais de apoio à maternidade. Assim, os achados não contradizem Pinheiro et al. (2024) e Menezes e Duarte (2025); ao contrário, sugerem que, no contexto investigado, o teto de vidro desloca-se das barreiras formais para formas mais sutis e culturalmente naturalizadas de reprodução das desigualdades, enfatizando a importância de compreender esse fenômeno para além dos processos de promoção e acesso aos cargos de liderança.

5. Considerações finais

O presente estudo teve como objetivo compreender os desafios enfrentados por mulheres em cargos de média liderança em uma empresa do setor da saúde da Região dos Inconfidentes, considerando as dinâmicas hierárquicas, culturais e de gênero que atravessam suas práticas de gestão. A partir da análise das entrevistas realizadas, foi possível alcançar o objetivo proposto e compreender como essas profissionais constroem suas trajetórias, exercem a liderança e percebem seu espaço dentro da organização investigada.

Em relação ao primeiro objetivo específico, que buscou identificar os principais desafios relatados por mulheres em cargos de média liderança relacionados às relações hierárquicas e às dinâmicas de poder na organização, os resultados evidenciaram que a ascensão profissional ocorreu predominantemente por meio do desenvolvimento gradual da carreira, da qualificação, da experiência acumulada e do reconhecimento pelo desempenho apresentado. Entretanto, a pesquisa também revelou que o exercício da liderança é acompanhado por desafios relacionados à necessidade contínua de construir e validar sua autoridade, especialmente nas interações com

níveis hierárquicos superiores. Além disso, foram identificadas situações em que responsabilidades típicas da liderança foram assumidas antes do reconhecimento formal do cargo, mostrando que a consolidação da posição hierárquica nem sempre ocorre de forma imediata. Esses achados corroboram a compreensão de Silva et al. (2024a) acerca da importância estratégica da média liderança para a implementação das diretrizes organizacionais e para a mediação entre a alta gestão e as equipes, e dialogam com Souza (2022), ao demonstrar que obstáculos podem surgir desde os primeiros movimentos de ascensão profissional.

No que se refere ao segundo objetivo específico, que consistiu em analisar de que maneira as questões de gênero afetam o reconhecimento, a legitimidade, a distribuição de responsabilidades e as oportunidades de desenvolvimento profissional dessas mulheres, os resultados revelaram uma contribuição importante desta pesquisa. Diferentemente do que parte da literatura aponta para outros contextos organizacionais, a maioria das entrevistadas não identificou discriminação explícita nos processos formais de promoção, indicando que a organização investigada apresenta avanços relevantes na dimensão formal da equidade de gênero e na valorização da competência técnica como critério para a ocupação de cargos de média liderança. Contudo, a análise das entrevistas demonstrou que as barreiras relacionadas às desigualdades de gênero manifestam-se predominantemente em uma dimensão simbólica e cultural, expressa na necessidade constante de validação da competência, na maior credibilidade frequentemente atribuída à autoridade masculina, na naturalização de episódios de reconhecimento desigual e na ausência de políticas institucionais capazes de apoiar demandas específicas das mulheres, como a maternidade. Dessa forma, os resultados encontrados indicam que, na organização estudada, o fenômeno do teto de vidro desloca-se das barreiras formais de acesso para mecanismos mais sutis de reprodução das desigualdades, corroborando as discussões de Pinheiro et al. (2024) sobre o “segundo nível” do teto de vidro e de Menezes e Duarte (2025) acerca da permanência de barreiras invisíveis na trajetória das mulheres em posições de liderança.

Em relação ao terceiro objetivo específico, que buscou investigar as estratégias adotadas pelas lideranças femininas para enfrentar e negociar os desafios presentes no contexto organizacional, verificou-se que as entrevistadas desenvolveram mecanismos individuais de enfrentamento fundamentados principalmente na busca contínua por qualificação, no fortalecimento da autoconfiança, no apoio psicológico, na construção de relações de confiança e na adaptação de seus estilos de liderança às diferentes situações vivenciadas. Apesar dessas estratégias demonstrarem protagonismo e capacidade de adaptação, os resultados evidenciaram

que esse processo depende, em grande medida, da iniciativa individual das próprias líderes, uma vez que ainda são limitadas as ações institucionais voltadas à preparação, ao desenvolvimento e ao acompanhamento de mulheres que assumem cargos de liderança.

Como limitação, destaca-se que a pesquisa foi realizada em apenas uma organização do setor da saúde da Região dos Inconfidentes, utilizando uma abordagem qualitativa e um número restrito de participantes. Além disso, o estudo contemplou exclusivamente mulheres em cargos de média liderança, não incluindo a percepção de homens que ocupam funções semelhantes nem da alta gestão da organização, o que impossibilita comparações entre diferentes perspectivas sobre as dinâmicas de liderança e de gênero. Dessa forma, os resultados representam a realidade investigada e não permitem generalizações para outros contextos organizacionais.

No entanto, esta pesquisa amplia as discussões sobre mulheres em cargos de média liderança, um nível hierárquico ainda pouco explorado pela literatura, especialmente no contexto do setor da saúde. Ao mesmo tempo, demonstra que a experiência das mulheres não é homogênea, corroborando a importância de analisar as relações de gênero a partir das especificidades de cada organização, conforme discutem Trivian e Augusto (2018).

Sob a perspectiva prática, os resultados podem contribuir para que organizações desenvolvam políticas voltadas ao fortalecimento da equidade de gênero, promovendo processos de promoção transparentes, oportunidades de desenvolvimento profissional e ambientes organizacionais que valorizem a diversidade e o potencial das lideranças femininas. Embora a empresa pesquisada apresente um contexto percebido como favorável pelas entrevistadas, iniciativas dessa natureza permanecem relevantes para prevenir desigualdades futuras e ampliar a participação feminina nos níveis mais elevados da gestão.

Por fim, recomenda-se que pesquisas futuras ampliem a investigação para diferentes organizações, setores econômicos e regiões do país, bem como realizem estudos comparativos entre mulheres e homens em cargos de média liderança ou entre organizações com diferentes níveis de maturidade em políticas de diversidade e inclusão. Investigações dessa natureza poderão aprofundar a compreensão sobre como as relações de gênero influenciam o exercício da liderança e a progressão profissional, contribuindo para o desenvolvimento de ambientes organizacionais cada vez mais equitativos.

Referências

BARBOSA, Ana Luiza Neves de Holanda. **Participação feminina no mercado de trabalho brasileiro**. Mercado de Trabalho, Brasília: IPEA, n. 57, p. 32-45, ago. 2014.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2016.

BRASIL.Ministério do Trabalho e Emprego – MTE. **Boletim Mulheres no Mercado de Trabalho**. Brasília: MTE, mar. 2025. Disponível em: https://www.gov.br/trabalho-e-emprego/pt-br/assuntos/estatisticas-trabalho/publicacoes/boletim_mulheres_8m_20250307.pdf. Acesso em: 21 nov. 2025.

BRASIL.Ministério do Trabalho e Emprego – MTE. **Mulheres no mercado de trabalho: uma evolução constante rumo à igualdade**. Brasília, 28 mar. 2024. Disponível em: <https://www.gov.br/trabalho-e-emprego/pt-br/noticias-e-conteudo/2024/Marco/mulheres-no-mercado-de-trabalho-uma-evolucao-constante-rumo-a-igualdade>. Acesso em: 21 nov. 2025.

CARVALHO, Polliany Aparecida de; VIEGO, Valentina. **Evolução do emprego feminino no mercado de trabalho brasileiro: uma análise shift-share entre 2003 e 2018**. Economia e Sociedade, Campinas, v. 32, n. 1 (77), p. 207-224, jan.-abr. 2023. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/1982-3533.2023v32n1art09>.

CASTRO, Elaine de; OLIVEIRA, Tadeu Vaz de Oliveira. **A entrevista semiestruturada na pesquisa qualitativa-interpretativa: um guia de análise processual**. Entretextos, Londrina, v. 22, n. 3, p. 25-45, 2022. DOI: <https://doi.org/10.5433/1519-5392.2022v22n3p25-45>. Acesso em: 10 fev. 2026.

DUARTE, Rosália. **Entrevistas em pesquisas qualitativas**. Educar em Revista, Curitiba, n. 24, p. 213-225, 2004. DOI: <https://doi.org/10.1590/0104-4060.357>. Acesso em: 10 fev. 2026.

GALSANJIGMED, Enkhzul; SEKIGUCHI, Tomoki. **Challenges women experience in leadership careers: an integrative review**. Merits, Basel, v. 3, n. 2, p. 366–389, 2023. Disponível em: <https://www.mdpi.com/2673-8104/3/2/21>. Acesso em: 10 jan. 2026.

LOUREIRO, Paula; CARDOSO, Carlos Cabral. **O gênero e os estereótipos na gestão**. Tékhne: Revista de Estudos Politécnicos, Barcelos, v. 6, n. 10, p. 221–238, 2008. Disponível em: <https://scielo.pt/pdf/tek/n10/n10a13.pdf>. Acesso em: 05 jan. 2026.

MACÊDO, Goiacira Segurado; MACÊDO, Kátia Barbosa. **As relações de gênero no contexto organizacional: o discurso de homens e mulheres**. Revista Psicologia: Organizações e Trabalho, Florianópolis, v. 4, n. 1, p. 61–90, 2004. Disponível em: <https://pepsic.bvsalud.org/pdf/rpot/v4n1/v4n1a04.pdf>. Acesso em: 05 jan. 2026.

MENEZES, Mariana; DUARTE, Pedro. **Quebrando estruturas de vidro: a mulher nas organizações**. Estudos de Administração e Sociedade, v. 10, n. 1, p. 4–26, 2025. DOI: <https://doi.org/10.22409/eas.v10i1.64424>. Acesso em: 10 jan. 2026.

OLIVEIRA, Silvaney de; GUIMARÃES, Orliney Maciel; FERREIRA, Jacques de Lima. **As entrevistas semiestruturadas na pesquisa qualitativa em educação**. Revista Linhas, Florianópolis, v. 24, n. 55, p. 210–236, maio/ago. 2023. DOI: <https://doi.org/10.5965/1984723824552023210>. Acesso em: 10 fev. 2026.

PINHEIRO, Michele Menezes; MOTA-SANTOS, Carolina Maria; CARVALHO, A. M. de; DINIZ, D. M. **Estratégias de ocupação e resistência de mulheres em conselhos de administração: enfrentando um segundo nível do teto de vidro**. Revista Ciências Administrativas, v. 30, e14733, 2024. Disponível em: <https://ojs.unifor.br/rca/article/view/14733>. Acesso em: 28 dez. 2025.

ROCHA-COUTINHO, Maria do Rosário; COUTINHO, Cinthia Isabel. **Mulheres brasileiras em posições de liderança**. Revista Sociedade e Estado, Brasília, v. 26, n. 1, p. 45–62, 2011. Disponível em: https://scielo.pt/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0873-74442011000100005. Acesso em: 27 dez. 2025.

SILVA, Athos Carlos; GOULART, Maíza; FERNANDES, Bruno; VAZ, Samir. **Influência do perfil de liderança da média gerência no comportamento inovador organizacional**. Revista Lumen, v. 9, n. 18, jul./dez. 2024a. DOI: <https://doi.org/10.32459/2447-8717e279>. Acesso em: 27 abr. 2026.

SILVA, Luana Cristina; AMARAL, Roniberto Morato do; MENDONÇA, Ana Carolina Novaes de; FARIA, Leandro Innocentini Lopes de. **Mulheres em cargos de liderança: um estudo bibliométrico a partir do fenômeno glass ceiling**. In: ENCONTRO BRASILEIRO DE BIBLIOMETRIA E CIENTOMETRIA, 9., 2024, Brasília. Anais [...]. Brasília: EBBC, 2024b. DOI: 10.22477/ix.ebbc.372. Acesso em: 27 dez. 2025.

SILVA, Vanessa Silva; RODRIGUES, Luciana da Luz. **Liderança feminina: os desafios das mulheres na liderança organizacional**. ID on Line: Revista de Psicologia, v. 16, n. 60, p. 330–348, 2022. Disponível em: <https://idonline.emnuvens.com.br/id/article/view/3432>. Acesso em: 27 dez. 2025.

SOUZA, Renato de. **Perspectivas do homem sobre as desigualdades de gênero em posições de média e alta liderança nas organizações**. 2022. Dissertação (Mestrado em Ciências) – Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Atuária, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2022. Disponível em: <https://teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12142/tde-21122022-220909/publico/RenatodeSouzaCorrigida.pdf>. Acesso em: 27 abr. 2026.

TENOURY, Gabriel Nemer Cavalcanti da Silva; MADALOZZO, Regina Carla; MARTINS, Sergio Ricardo. **Diferença salarial e taxa de participação no mercado de trabalho brasileiro**: uma análise a partir do sexo dos indivíduos. Estudos Econômicos, São Paulo, v. 51, n. 1, p. 33-72, jan./mar. 2021. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/0101-41615112grs>.

TRAVISAN, Bianca Caroline; AUGUSTO, Cleiciele Albuquerque. **Mulheres e liderança: um estudo das barreiras enfrentadas em suas carreiras em hospitais privados de Maringá**. Revista de Empreendedorismo, Negócios e Inovação, Santo André, v. 3, n. 1, p. 4–18, 2018. DOI: <https://doi.org/10.36942/reni.v3i1.168>. Acesso em: 05 jan. 2026.

Women in Global Health – WGH. Executive Summary — **Leadership Report** (Press Preview 1). 2023. Disponível em: <https://womeningh.org/wp-content/uploads/2023/03/EXECUTIVE-SUMMARY-Leadership-Report-Press-Preview-1.pdf>. Acesso em: 21 nov. 2025.

APÊNDICE A – Roteiro de entrevista semiestruturada**Nome:****Idade:****Filhos (quantos):****Estado civil:****Qualificação:****Cargo atual:****Tempo que atua na empresa:**

1. Poderia me contar um pouco sobre sua trajetória profissional até chegar ao cargo que ocupa hoje?
2. Pensando na sua primeira promoção para um cargo de liderança: como foi esse processo? Você sentiu que havia obstáculos específicos por ser mulher naquele momento?
3. Como é a estrutura hierárquica da organização? A quem você se reporta e quem está sob sua coordenação?
4. Como você descreveria a sua relação com a liderança superior (diretores, gerentes)?
5. Como você percebe que suas decisões são recebidas e validadas na organização? Você já vivenciou situações que considera injustas ou desproporcionais nesse processo?
6. Você já sentiu que sua posição de liderança foi questionada ou não reconhecida dentro da organização? Como isso aconteceu?
7. Na sua percepção, ser mulher influencia a forma como você é reconhecida (ou não) profissionalmente nesta organização? Pode me dar um exemplo?
8. Você já enfrentou comentários, atitudes ou práticas que considera relacionadas a estereótipos de gênero no ambiente de trabalho? Como você interpreta essas situações?
9. O setor da saúde é conhecido por ter uma força de trabalho majoritariamente feminina na base, mas com presença ainda muito reduzida de mulheres nos cargos de liderança. Você percebe essa contradição na sua organização? Como ela aparece no seu cotidiano como gestora?
10. Você já sentiu pressão para adotar um estilo de liderança diferente do seu — mais assertivo ou impositivo — para ser respeitada ou legitimada no cargo?
11. Ao longo da sua trajetória, você desenvolveu estratégias para lidar com os desafios do cargo? Isso inclui adaptações na forma como você se comunica ou exerce a liderança dependendo do interlocutor — e se sim, o que motiva essas adaptações?

12. Você percebe alguma diferença na forma como se posiciona em reuniões ou situações de decisão para ser ouvida e respeitada? Pode descrever como faz isso?
13. Você tem ou já teve mentores, redes de apoio ou pessoas de referência que a ajudaram a se desenvolver na liderança? Como isso funcionou?
14. Já houve um momento em que você considerou desistir do cargo ou mudar de área por conta dos desafios enfrentados? O que a fez permanecer?
15. Como funcionam as oportunidades de desenvolvimento profissional nesta empresa (capacitações, promoções, projetos de destaque)? Você sente que acessa essas oportunidades de forma equânime?
16. Como você avalia suas perspectivas de crescimento profissional dentro da organização? Você percebe barreiras relacionadas ao gênero nesse caminho?
17. Se você pudesse mudar algo na organização para tornar o ambiente mais favorável às mulheres em posição de liderança, o que mudaria?
18. Há algo relevante sobre sua experiência como mulher líder nesta organização que não foi abordado e que você gostaria de compartilhar?
19. Como você se sente em relação a essa conversa? Existe alguma questão que gerou desconforto ou sobre a qual gostaria de algum esclarecimento?