
WE CAN DO IT: as lideranças femininas no desenvolvimento de estratégias de RP na comunicação organizacional - uma análise de entrevistas quantitativas com funcionários de agências de comunicação em SP¹

Bárbara Miano²
Amanda Dias SILVA³
Mayara C. de OLIVEIRA⁴
Stephany LEE⁵

Centro Universitário Belas Artes de São Paulo

RESUMO

O presente trabalho consiste em analisar, sob a perspectiva dos empregados, quais os impactos que uma liderança feminina pode proporcionar na formulação de estratégias de RP direcionadas à comunicação organizacional interna. Para responder a problemática levantada, o grupo utilizou metodologias científicas de caráter teórico e prático empírico, a primeira trouxe uma revisão dos autores do campo de Relações Públicas na busca de definir conceitos-chaves da área, tais como: Kunsch, Ferrari, França, Schein, Curvello e Sales. Já a segunda, trouxe uma amostra de uma pesquisa quantitativa, realizada de forma anônima com 3 agências de RP de médio a grande porte de SP. No final do estudo, concluiu-se que a diversidade e inclusão têm sido consideradas tendências de mercado capazes de contribuir com estratégias de relações públicas internas na comunicação organizacional.

PALAVRAS-CHAVE: liderança; mulheres; relações públicas; comunicação; cultura organizacional.

TEXTO DO TRABALHO

O estudo proposto tem como objetivo principal compreender o papel das mulheres em posições de liderança na formulação de estratégias de relações públicas direcionadas à comunicação organizacional, visando fortalecer a afinidade entre os funcionários e a entidade empregadora, de modo que, seja analisado o impacto que as lideranças femininas trazem no desenvolvimento de uma cultura participativa com os empregados, gerando maior conexão entre esses e os valores da organização, e como esse fator se converte na reputação da marca

¹ Trabalho apresentado no IJ03 – Relações Públicas e Comunicação Organizacional, da Intercom Júnior – XX Jornada de Iniciação Científica em Comunicação, evento componente do 47º Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação

² Orientador do trabalho. Doutora em Ciências da Comunicação, FEBASP, e-mail: barbara.miano@belasartes.br

³ Bacharel em Relações Públicas, FEBASP, e-mail: amandadiass.01@gmail.com

⁴ Bacharel em Relações Públicas, FEBASP, e-mail: mayara.c.o11@hotmail.com

⁵ Bacharel em Relações Públicas, FEBASP, e-mail: stephanyh120@gmail.com

empregadora nas agências de comunicação de médio a grande porte da cidade de São Paulo. A pesquisa aborda duas vertentes essenciais. No primeiro momento, é apresentado uma fundamentação teórica no âmbito epistemológico, mediante uma revisão crítica dos principais teóricos no campo das Relações Públicas, como Margarida Kunsch, Maria Aparecida Ferrari, Simone Cristina Dantas Miranda, Luíz Farias, Fábio França, Cândido Teobaldo de Souza Andrade, Marlene Marchiori, Sheila Saraiva, Edgar Schein, Carolina Frazon Terra, Bárbara Miano, Vânia Penafieri, Viviane Regina Mansi, Cleuza G. Gimenes Cesca, Flávio Schmidt, João José Azevedo Curvello, Idalberto Chiavenato e Andrea Valéria Steil, dentre outros. Todos estes contribuíram significativamente para esclarecer e delinear os conceitos-chave abordados ao longo da pesquisa, tais como "identidade corporativa", "reputação", "*employer branding*", "governança corporativa", "cultura organizacional" e "comunicação interna". Em segundo lugar, de forma prática, buscou-se compreender a contribuição das lideranças no desenvolvimento de uma cultura organizacional que promova maior identificação dos colaboradores com os valores da empresa.

Para atender ao objetivo prático, o grupo realizou uma amostra a partir de uma pesquisa quantitativa de forma anônima com 82 funcionários de agências de comunicação de médio a grande porte da cidade de São Paulo para entender a perspectiva interna sobre os impactos de uma liderança feminina na cultura organizacional. O grupo realizou a pesquisa quantitativa utilizando o critério com as agências de comunicação localizadas na grande capital e que possuem reconhecimento com a conquista de premiações.

Seguindo a proposta estabelecida pelo grupo, o questionário foi disponibilizado com perguntas fechadas por meio de um formulário dividido em três partes. A primeira seção abordava aspectos sobre o perfil do funcionário, como gênero, cargo na empresa, raça, faixa etária, grau de escolaridade e local de residência. Já a segunda parte procurou avaliar a percepção interna quanto às lideranças femininas e como se relacionam com elas. Por fim, a terceira fase investigou se a empresa possuía políticas ou comitês voltados à igualdade de gênero e solicitava, a partir de uma pergunta aberta, para que o funcionário citasse uma ou mais lideranças femininas em que se inspiravam e o porquê da escolha.

O estudo atraiu uma faixa etária diversificada, abrangendo indivíduos de 18 a 59 anos, com destaque para a faixa etária entre 30 e 36 anos, que representou a maior parte dos participantes. Mais de 90% dos entrevistados eram brancos e 87% das pessoas se identificavam como mulher cisgênero. É também importante ressaltar que essa pesquisa não

contemplou respostas de pessoas transgêneras ou não binárias, fato que faz um recorte na área de comunicação no Brasil, e reforça a importância de estudos acerca da diversidade e inclusão nesse meio.

Com a finalidade de conduzir o trabalho por meio de apontamentos baseados em referenciais teóricos, e de coordenar os fatos, o grupo precisou definir as hipóteses da pesquisa, essas que dialogam diretamente com os dados resultantes do questionário. A primeira conjectura levantada diz respeito à afirmação de que empresas, na perspectiva dentro do mercado de agências de comunicação, que possuem lideranças femininas têm uma comunicação mais humanizada e participativa com os funcionários. Frase a qual é apoiada por autores como Marilyn Loden, que afirma que mulheres “encorajam a criatividade e a crescente autonomia entre os membros da equipe, bem como permitem administrar os relacionamentos e os seus próprios sentimentos” (Loden, 1988). Esse apontamento dialoga diretamente com o fato de que os funcionários das agências de comunicação de São Paulo foram indagados sobre os fatores entre os quais as lideranças femininas influenciam. Uma grande parcela, composta de 61 entrevistados de um conjunto de 82 pessoas, apontou que colabora com uma gestão mais flexível próxima com os colaboradores, quando observado internamente nas três agências apontadas. Quando perguntados sobre os feedbacks que essas lideranças promovem, foram atribuídos sinônimos como assertivas (76,8%), empáticas (73,2%), transparentes (59,8%), comunicação não-violenta (52,4%), passivas (6,1%), passiva-agressivas (4,9%) e, por fim, agressivas com (2,4%).

Já a segunda hipótese trata sobre a diversidade e a inclusão que essas líderes promovem, e se esse fator colabora no desenvolvimento de estratégias de comunicação voltadas para o fortalecimento da marca empregadora⁶, e portanto, na reputação da empresa. Pressuposto que faz referência ao fato de que, de acordo com o relatório Women in Business and Management: The business case for change (Ilo, 2019), mais de 12 mil empresas em 70 países conseguiram identificar que iniciativas de diversidade de gênero contribuíram para aumentar a produtividade, atração e retenção de talentos, pontos esses que são de extrema importância no desenvolvimento do relacionamento com os funcionários. Como citado na Resolução Normativa nº 43 do CONFERP, um dos papéis do profissional de relações públicas é de gerir o relacionamento da organização com os seus funcionários por meio da

⁶ Conceito definido por Backhaus e Tikoo (2004, p. 17), como “uma ferramenta responsável por diferenciar a empresa como agente empregador, a qual busca destacar aos profissionais e colaboradores os atrativos da organização e o seu valor como marca que os emprega”.

comunicação, de modo que eles se sintam pertencentes à cultura organizacional da instituição. Por conseguinte, essa noção se interliga com a reputação da empresa, uma vez que o público interno tem um discurso capaz de defender ou atacar, criticar ou elogiar a organização que ele presta serviço, portanto, possui poder de influência na imagem e reputação das instituições. Essa suposição também é reafirmada nas entrevistas realizadas com o grupo quando 78% dos entrevistados responderam que a diversidade e a inclusão de gênero que essas lideranças representam são valores organizacionais atrativos na hora de escolher uma empresa para trabalhar. A maioria não só considerou como um diferencial, mas também algo imprescindível, uma vez que 85,4% responderam afirmativamente quando perguntados se ter lideranças femininas na equipe é um fator determinante para eles.

Por fim, a última hipótese aponta que as lideranças femininas colaboram para o desenvolvimento de estratégias de comunicação e Relações Públicas que reforçam os pressupostos de empresas e os valores humanistas, diversos e participativos. Schein (2009, p. 16), explica que a cultura é “um padrão de suposições básicas compartilhadas, que foi aprendido por um grupo à medida que solucionava seus problemas de adaptação externa e de integração interna”. O autor também salienta que na cultura são percebidos os artefatos, a primeira percepção sendo ela algo visível, os valores e crenças, que representam a filosofia de uma gestão e, como um terceiro nível, os pressupostos ou suposições básicas que estão no nível mais profundo de uma organização e são imutáveis, o autor os considera como: “Crenças, percepções, pensamentos e sentimentos inconscientes, assumidos como verdadeiros” (Schein, 2009, p. 24). Essa hipótese também foi afirmada, pois de um total de 82 respondentes, 63 pessoas têm a percepção de que mulheres na liderança colaboram e influenciam no desenvolvimento de uma cultura humana e participativa; 66 concordam que mulheres em altos cargos idealizam ambientes mais diversos, promovendo maior senso de pertencimento; e 67 entrevistados reafirmam a importância de líderes femininas como um meio eficaz de promover os valores de diversidade e inclusão dentro das organizações. Desse modo, Schein destaca que cabe à liderança não somente fazer o gerenciamento da cultura organizacional, como também criá-la e moldá-la a fim de ser compartilhado e ensinado ao grupo (Schein, 2009 *apud* Machado Maranhão, Pereira, 2016, p. 83). Segundo essa linha de raciocínio, a maneira que as lideranças administram e se comunicam traz impacto no comportamento dos seus funcionários.

No objetivo de trazer mais embasamento histórico e social sobre tais presunções, além de justificativas em relação à relevância e importância do trabalho, foram feitas análises contextuais sobre a situação da mulher no mercado de trabalho e dos obstáculos que ela enfrenta por conta da desigualdade de gênero na era da informação.

Segunda Casaca (2018), o termo teto de vidro (*glass ceiling*) foi utilizado pela primeira vez em 1978, durante a segunda onda do movimento feminista, nos Estados Unidos, por Marilyn Loden, uma escritora norte-americana e consultora de gestão. Ao usar o conceito, Loden elucidou o teto de vidro como uma barreira sutil e invisível aos olhos daqueles que faziam questão de dificultar que as mulheres chegassem ao topo das organizações (Casaca, 2018). Tais questões ainda são refletidas nos dias atuais, e vem sendo cada vez mais aprofundadas por estudiosos do campo, para além do teto de vidro, teorias como degrau quebrado⁷ e pay gap⁸ também vem ganhando atenção, uma vez que a desigualdade de gênero tem sido uma pauta recorrente nas governanças corporativas das empresas.

Ao adentrar mais profundamente na discussão sobre a desigualdade de gênero no mercado de trabalho do Brasil, fragmentos empíricos apontam que a busca incessante por direitos e pela legitimação na estrutura social pode ter sido uma constante na vida de uma mulher. Conforme a Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua de 2022, do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), as mulheres representam 51,1% da população total brasileira, ao passo que os homens correspondem a 48,9%. Ainda que as mulheres sejam maioria, a luta por um espaço verdadeiramente igualitário no mercado de trabalho é uma realidade persistente. Uma pesquisa sobre Mulheres no Local de Trabalho em 2023 da McKinsey & Company (Field, et. al., 2023), revelou que apenas 38% dos gerentes de primeira linha eram mulheres e somente 22% das mulheres entrevistadas acreditavam que suas organizações haviam feito progressos expressivos na promoção da diversidade de gênero. Ainda, com base nos dados obtidos via estudo da Confederação Nacional da Indústria (CNI), em parceria com o Instituto FSB, 71% dos cargos de liderança são ocupados por homens e apenas 14% das empresas possuem áreas dedicadas à igualdade de gênero (Yamaguti, 2023).

As Relações Públicas, em seu modo mais amplo, orientam relacionamentos entre os públicos e as organizações, fundamentado na mutualidade a fim de atender aos interesses, por

⁷ Conceito que simboliza a dificuldade de progresso contínuo por falta de oportunidades justas nas organizações

⁸ O *pay gap* é assimilado como revelador das disparidades salariais entre gêneros

meio do diálogo e canais de escuta. Para tanto, os profissionais assumem a função de examinar os cenários externos e internos que circundam as corporações, fator esse que se torna ainda mais desafiador na Era da Informação, além de elaborar políticas de diversidade e inclusão de gênero que garantam o princípio da equidade de oportunidades iguais (Ferrari; Miranda, 2019, p. 129-130).

Castells explica como a Revolução Industrial impulsionou a tecnologia nos últimos anos, com o desenvolvimento do mundo digital. Para o autor essa revolução tecnológica “se expande exponencialmente em razão de sua capacidade de criar uma interface entre campos tecnológicos mediante uma linguagem digital comum na qual a informação é gerada, armazenada, recuperada, processada e transmitida” (CASTELLS, 1999, p.75).

Essa comunicação digital colocou as corporações sob uma nova perspectiva de relacionamento com os seus públicos. A conexão entre redes possibilitada pelos eletrônicos provocou mudanças nas interações sociais. Para o relações-públicas, tal realidade promove uma nova dinâmica de relacionamento entre públicos, principalmente no processo de formação da imagem e reputação corporativa. Isso porque a web 2 contribuiu para o acesso instantâneo das informações, e não só isso, esse fenômeno também influenciou na maneira a qual as pessoas interagem com elas, onde qualquer um pode se comunicar a nível global. Quando trazido para uma perspectiva corporativa, toda essa troca de opiniões, de indicações ou então críticas, tornam as marcas mais vulneráveis às opiniões dos seus consumidores, uma vez que passa a influenciar na tomada de decisão dos públicos, que por conseguinte, se tornam cada vez mais exigentes.

A empresa perdeu o caráter de independência pois não é mais a fonte de informações sobre si e perdeu o controle do que circula ao seu redor vive no momento a realidade da interdependência em que as pessoas ponderam e definem sua opinião baseada nas opiniões de amigos e familiares comentários em blogs [...] as pessoas consideram as informações que circulam nas redes de relacionamento (SCHMIDT, 2011, p.19).

Para que esse processo se desenrole de maneira positiva para sua reputação, é necessário que esse profissional valorize ainda mais a atuação dos seus stakeholders, sejam eles internos ou externos, e que busque entender quais fatores os influenciam durante a formulação da imagem da corporação. Susskind e Field (1997, p. 27) apresentam três circunstâncias que geram condições desfavoráveis aos públicos-alvo, são elas: quando as pessoas se machucam, quando se sentem ameaçadas por riscos que não causaram, ou quando

acreditam que suas crenças fundamentais estão sendo questionadas. Analisar esses pontos em uma perspectiva interna da organização colabora no entendimento do conceito de marca empregadora, e os reflexos que esse fenômeno traz para a reputação da empresa.

O conceito de *employer branding* é definido por Backhaus & Tikoo (2004, p.17) como o esforço que uma organização desenvolve para “promover uma visão objetiva daquilo que a diferencia e torna atrativa enquanto empregador, quer a nível interno quer a nível externo, e a distingue dos seus concorrentes”. Tal teoria colabora com a área de recursos humanos das organizações, uma vez que está diretamente ligada a tópicos como a retenção dos colaboradores, na maior produtividade deles, e na atração de novos talentos. Entretanto, esse conceito também pode ser analisado por intermédio da cultura organizacional.

Diante dessa vertente, conforme dados obtidos no relatório *Approaching the Future*, a diversidade ocupa o terceiro lugar nas tendências mais relevantes para as organizações da América Latina (Global Alliance, 2021). Para complementar e ressaltar a relevância da pauta no mercado de trabalho, o estudo produzido pela Edelman Trust Barometer 2021 – Relatório Especial “O Empregado Motivado por Convicção”, também reafirma essas ideias ao mostrar que 58% dos brasileiros agora preferem, evitam ou consideram empregadores com base em seus valores e crenças. Assim, é possível dizer que a diversidade e inclusão dentro das empresas impactam diretamente no nível de satisfação e pertencimento dos funcionários, de modo que esse alinhamento de valores colabora com a reputação da marca empregadora, e o nível de pertencimento com a cultura organizacional da empresa, o que corrobora e influencia diretamente nas estratégias de Relações Públicas das empresas.

Em uma entrevista realizada para a revista HSM Management⁹, Ricardo Sales (2023), CEO e cofundador da Mais Diversidade, explica o conceito de diversidade da seguinte forma:

Pensar em diversidade é pensar no conjunto de características que nos torna únicos, tais como raça, gênero, orientação sexual, peso, nacionalidade, formação social, cultural, social etc. Falar em inclusão significa valorizar essas características que nos torna únicos. Para constatar a diversidade na empresa, o gestor olha ao redor e se pergunta se sua equipe é ou não uma boa representação da nossa sociedade. Já a inclusão aparece quando ele se faz essa mesma pergunta, mas olhando todos os níveis hierárquicos da empresa. Lá no topo, será que eu tenho essa mesma representatividade? Porque isso acaba sendo um indicativo de que a empresa está dando condições para que todos desenvolvam suas carreiras e habilidades” (SALES, 2023).

⁹ A reportagem pode ser conferida na íntegra no site do HSM no [link](#).

Já na entrevista concedida ao IG Queer¹⁰, portal de comunicação que traz notícias sobre diversidade, Sales fala que o assunto se tornou protagonista nas empresas e que se elas não adotarem práticas inclusivas e não terem um cuidado e atenção à pauta, estarão defasadas: “O tema [diversidade e inclusão] deixou nos últimos anos de ser uma pauta acessória e assumiu o protagonismo de ser uma pauta estratégica, sem a qual as empresas devem até se perguntar se haverá futuro para elas” (SALES, 2023).

Um aspecto enfatizado pelo Pacto Social e pela Agenda 2030, é que as organizações precisam assumir compromissos que colaborem com questões de diversidade e inclusão. O ESG (*Environmental, Social and Corporate Governance*)¹¹, sobretudo o que abarca o cunho social, visa garantir que as organizações pensem coletivamente e tragam impactos positivos para a sociedade como um todo, colocando seus esforços no combate contra a desigualdade e às injustiças sociais (Cruz, 2020, p. 11). De acordo com o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (2023), a governança corporativa é “um sistema formado por princípios, regras, estruturas e processos pelo qual as organizações são dirigidas e monitoradas [...]”. Toda essa discussão repercute na identidade corporativa¹², assim como na imagem e reputação, o que afeta o modo como as organizações são vistas por meio de suas comunicações com os públicos, inclusive, nas estratégias de Relações Públicas.

Baseados nesses apontamentos, o trabalho teve como enfoque entender a perspectiva organizacional dos empregados das agências estudadas, a fim de saber que tipo de impacto se dá na cultura organizacional quando se tem uma mulher na liderança e como isso é refletido nas relações públicas das organizações. Tais indagações foram analisadas e conceitualizadas ao longo de todos os capítulos, de modo que o objetivo geral do trabalho e a sua problemática fossem devidamente atendidas e respondidas. E por fim, um dos apontamentos encontrados pelo grupo foi o de que mulheres na liderança colaboram com o desenvolvimento de estratégias de relações públicas voltadas ao colaborador interno em diferentes âmbitos da área da cultura organizacional.

REFERÊNCIAS

¹⁰ A entrevista pode ser conferida no link:

<https://queer.ig.com.br/2023-02-13/diversidade-acessorio-protagonismo-ricardo-sales-ceo-mais-diversidade.html>

¹¹ O termo ESG na tradução para o português significa: ambiental, social e governança corporativa (Cruz, 2020, p. 11).

¹² Conceito definido por Margarida Kunsch (2009, p. 172) como “os valores básicos e as características atribuídas às organizações pelos seus públicos internos e externos”, de modo que essa identidade corporativa é composta a partir do que a empresa diz, do que ela faz e a maneira pela qual seus públicos-alvo a percebem.

BACKHAUS, K.; TIKOO, S. Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, v. 9, n. 5, p. 501-517. May. 2004. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/235310489_Conceptualizing_and_researching_employer_branding>. Acesso em: 7 ago. 2023.

CARRAMENHA, B. CAPPELLANO, T.; MANSI, V. R. Ensaio sobre comunicação com empregados: múltiplas abordagens para desafios complexos. São Paulo: In House, 2015.

CARREIRA, D.; MENCHU, A.; MOREIRA, T. Mudando o mundo: a liderança feminina no século 21. São Paulo: Cortez, 2001.

CASACA, S. F. A metáfora *glass ceiling* tem 40 anos. Com quantos mais contará a sua relevância científica, social e política? **Público**, Lisboa, 8 mar. 2018. Disponível em: <<https://www.publico.pt/2018/03/08/sociedade/opiniaao/a-metafora-glass-ceiling-conta-com-40-anos-com-quantos-mais-contara-a-sua-relevancia-cientifica-social-e-politica-1805420>>. Acesso em: 10 mar. 2023.

CASTELLS, Manuel. **A Era da Informação: Economia, Sociedade e Cultura Vol. 2 - O Poder da Identidade**. São Paulo, Ed. Paz e Terra, 1999.

CASTILHO, P. McKinsey & Company: Diversity Matters: América Latina. 2 jul. 2020. Disponível em: <[https://www.mckinsey.com/br/our-insights/diversity-matters-america-latina#/>](https://www.mckinsey.com/br/our-insights/diversity-matters-america-latina#/)>. Acesso em: 12 mai. 2023.

CESCA, Cleuza G. Gimenes. **Relações públicas e suas interfaces**. Organização de Cleuza G. Gimenes Cesca et al. São Paulo: Summus, 2006. 232 p., 20,7 cm. ISBN 85-323-0278-5.

CRUZ, A. **Introdução ao ESG: meio ambiente, social e governança corporativa**. São Paulo: Scortecci 2022.

CURVELLO, J. J. A. **Comunicação interna e cultura organizacional**. São Paulo: Scortecci, 2002.

EDELMAN. **Edelman Trust Barometer 2021: o empregado motivado por convicção. Dados brasileiros e globais**. Disponível em: <<https://www.edelman.com.br/estudos/edelman-trust-barometer-2021-o-empregado-motivado-por-conviccao>>. Acesso em: 11 out. 2023.

FARIAS, L. A. de; PENAFIERI, V.; MIANO, B. O storytelling como estratégia das relações públicas para a promoção da humanização. 2015. *In: Congresso Internacional de Comunicação - Ibercom. 14., 2015. São Paulo. Anais [...] São Paulo: ECA-USP, 2015.* Disponível em: <<https://www.eca.usp.br/acervo/producao-academica/002759384.pdf>>. Acesso em: 10 ago. 2023.

FERRARI, M. A.; MIRANDA, S. O silêncio feminino nas organizações: uma análise para dar voz às mulheres por meio das Relações Públicas. In: LEMOS, E.; SALVATORI, P. (orgs.). *Comunicação, diversidades e organizações: pensamento e ação*. São Paulo: Abrapcorp, 2019. Disponível em: <https://portal.abrapcorp2.org.br/wp-content/uploads/2019/05/1_abrapcorp_comunicacao_diversidade_s_organizacoes.pdf>. Acesso em: 23 set. 2023.

FIELD, E.; KRIVKOVICH, A.; KÜGELE, S.; ROBINSON, N.; YEE, L. Mulheres no Local de Trabalho em 2023. McKinsey & Company. 5 out. 2023. Disponível em:

<<https://www.mckinsey.com/featured-insights/destaques/mulheres-no-local-de-trabalho-em-2023/pt>>. Acesso em: 7 ago. 2023.

GLOBAL ALLIANCE. **Approaching the Future 2021**: Trends in reputation and management of intangibles. 2021. Disponível em: <<https://www.globalalliancepr.org/approaching-the-future-2021-report>>. Acesso em: 25 mai. 2023.

GLOBAL ALLIANCE. **Trends in reputation and intangible asset management**, 2022. Corporate Excellence – Centre for Reputation Leadership & CANVAS Estratégias Sostenibles. Disponível em <https://www.globalalliancepr.org/approaching-the-future-2022-report> Acesso em: 10 de out 2023.

GPTW – Great Place To Work. Relatório. Tendências de gestão de pessoas 2023. Mercado de Trabalho. Disponível em: . Acesso em: 8 ago. 2023.

IBGC – INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. O que é governança corporativa. Quem Somos. 2023. Disponível em: <<https://www.ibgc.org.br/quemsomos>>. Acesso em: 3 abr. 2023.

IBGE – INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (PNAD) 2022. Disponível em: <https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv102004_informativo.pdf>. Acesso em: 5 set. 2023.

KUNSCH, M. M. K. (org.). **Comunicação organizacional**: histórico, fundamentos e processos. São Paulo: Saraiva, 2009.

KUNSCH, M. M. K. **Planejamento de Relações Públicas na comunicação integrada**. 4.ed. São Paulo: Summus, 2003.

NASCIMENTO, Rafael. 'Diversidade deixou de ser acessório e passou a ter protagonismo'. IG Queer, 14 fev. 2023. Disponível em: <<https://queer.ig.com.br/2023-02-13/diversidade-acessorio-protagonismo-ricardo-sales-ceo-mais-diversidade.html>>. Acesso em: 19 maio 2023.

NOGUEIRA, C. As mulheres na liderança: números, ambiguidades e dificuldades. Enquadramento teórico. A transversalidade do gênero na intervenção educativa. Guião de educação, gênero e cidadania: 3º ciclo do ensino básico. Lisboa: Comissão para a Cidadania e Igualdade de Gênero, 2009. p. 103-114. Disponível em: <<https://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/64403/2/87215.pdf>>. Acesso em: 30 mar. 2023.

PÉRSIGO, P. M.; ATHAYDES, A. S.; BECKER, G. E. H. Questão de gênero: o teto de vidro no mercado da comunicação. In: XV Congresso Brasileiro Científico de Comunicação Organizacional e de Relações Públicas. 15., 2021, São Paulo. Anais eletrônicos [...] São Paulo: Abrapcorp, 2021. Disponível em: <<https://portal.abrapcorp2.org.br/wp-content/uploads/2021/07/sff-129.pdf>>. Acesso em: 30 ago. 2023.

HSM MANAGEMENT. Dossiê: Entrevista com Ricardo Sales. Disponível em: <<https://www.revistahsm.com.br/post/dossie-entrevista-com-ricardo-sales>>. Acesso em: 10 ago. 2023.

SCHEIN, E. Cultura organizacional e liderança. São Paulo: Atlas, 2009.

SCHMIDT, F. Identidade, imagem e reputação: empresas sem pertencimento no mundo da interdependência. In: FARIAS, L. A. (org.). **Relações públicas estratégicas: técnicas, conceitos e instrumentos**. São Paulo: Summus, 2011

SILVA, E. C. Governança corporativa nas empresas: guia prático de orientação para acionistas, investidores, conselheiros de administração e fiscal, auditores, executivos, gestores, analistas de mercado e pesquisadores. São Paulo: Atlas, 2012.

SILVA, Fernanda Borges de. **Desafios das mulheres em cargos de liderança**. 2017. 74f. Dissertação (Graduação) - Curso de Administração de Empresas - Universidade do Vale do Taquari, Lajeado, 2017. Disponível em: <<https://www.univates.br/bduserver/api/core/bitstreams/0b09abc2-9ab3-4389-8b4e-e1bdfc9a6724/content>>. Acesso em: 10 out. 2023.

SILVA, J. P. A; CARMO, V. M; RAMOS, B. J. R. **As quatro ondas do feminismo: lutas e conquistas**. Revista de Direitos Humanos em Perspectiva. Encontro Virtual. v. 7. n. 1. p. 101 – 122. Jan/Jul. 2021. Disponível em: <<https://indexlaw.org/index.php/direitoshumanos/article/view/7948>>. Acesso em: 30 mar. 2023

SILVA, Mariana Pazzine da. **Mulher e poder: percepções de líderes femininas nas organizações**. 2014. Trabalho de conclusão de curso (bacharelado em Comunicação Social – Relações Públicas) - Universidade Estadual Paulista, Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação, 2014. Disponível em: <<https://repositorio.unesp.br/bitstream/handle/11449/121244/000756022.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Acesso em: 5 maio 2023

WOMEN IN BUSINESS AND MANAGEMENT. **The business case for change**. Copyright © International Labour Organization, 2019.

YAMAGUTI, B. Mulheres ocupam apenas 29% dos cargos de liderança na indústria brasileira, diz pesquisa. G1-DF. 8 mar. 2023. Disponível em: <<https://g1.globo.com/df/distrito-federal/noticia/2023/03/08/mulheres-ocupam-apenas-29percent-dos-cargos-de-lideranca-na-industria-brasileira-diz-pesquisa.ghtml>>. Acesso em: 5 set. 2023.